

**Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção**

**CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS COMO
ESTRATÉGIA LOGÍSTICA
O caso das Farmácias Magistrais**

Dissertação de Mestrado

**Florianópolis
2002**

ROBERTO CERVI

**CENTRALIZAÇÃO DE COMPRAS COMO
ESTRATÉGIA LOGÍSTICA
O caso das Farmácias Magistrais**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa
Catarina como requisito parcial
para obtenção do título de
Mestre.

**Florianópolis
2002**

Roberto Cervi

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-
Graduação em Engenharia Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina.

Florianópolis, 08 de julho de 2002.

Prof. RICARDO MIRANDA BARCIA, PhD
Coordenador do Curso

Banca Examinadora

Prof. Dr. Carlos M. Taboada Rodrigues
Orientador - UFSC

Prof. Dr. Álvaro Guillermo R. Lezana
Membro - UFSC

Prof. Dr. Dálvio Ferrari Tubino
Membro - UFSC

Prof. M. Eng. Edelvino Razzolini Filho
Membro - UTP

Aos meus pais
Rodovina e Giovanni
pelo apoio constante.

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina,

Ao Orientador Prof. Carlos M. Taboada Rodriguez, Dr. Pelo acompanhamento,
orientação colocando sua experiência ao meu dispor,

Ao Prof. Edelvino Razzolini Filho pelo apoio constante, além da orientações
dadas no decorrer do projeto,

A Farmacêutica Industrial Gladys Cardon pelo apoio no desenvolvimento do
projeto de pesquisa,

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção,

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta
dissertação.

“Transformar o medo em respeito, o respeito em confiança.
Descobrir como é bom chegar quando se tem paciência. E
para chegar onde quer que seja, não é preciso dominar a
força, mas a razão. É preciso antes de mais nada, QUERER”

Almir Klink

Sumário

Lista de Figuras.....	ix
Lista de Gráficos	x
Resumo	xi
Abstract	xii
APRESENTAÇÃO	1
OBJETIVOS	4
Objetivo Geral	4
Objetivos específicos	4
Justificativa	5
Limitações Do Trabalho	7
Estrutura do Trabalho	8
CAPITULO 1	9
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
1.1 Conceituação de Logística.....	9
1.2 Metas e Objetivos da Logística	14
1.3 O Cenário da Logística	15
1.4 Logística e Vantagem Competitiva	18
1.5 Ferramentas Logísticas.....	22
1.6 Terceirização	28
1.7 A Cadeia de Abastecimento – algumas alternativas para o gerenciamento competitivo.....	31
1.7.1.Vantagem competitiva na centralização.....	35
1.7.2.Centralização de compras como estratégia	37
1.7.3.Central de compras física.....	40
1.7.4 Centro de compras virtual	48
1.7.5 Redes de empresas	56
1.8 Farmácia de Manipulação.....	58
1.9 Conclusões Pessoais	65
CAPÍTULO 2.....	66
2.1 Metodologia	66
2.2 Pesquisa de Campo.....	67
2.3 Análise Crítica da Pesquisa de Campo junto às Farmácias...	68
2.4 Pesquisa nos Fornecedores	82
2.5 Conclusão sobre os Fornecedores.....	91
2.6 Pesquisa nas Transportadoras	92
CAPÍTULO 3.....	107
3. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO	107
3.1. Central de Compras como Vantagem Competitiva.....	107
3.2. Central de Compras Física	110
3.3. Planejamento para a Implantação da Proposta	112
3.4. Funcionamento da Central de Compras.....	113
3.5. Por Que da Proposta.....	115
3.6. Possíveis Sistemas de Compras.....	117
3.6.1.Cooperativa	117
3.6.2.Central de compras física.	118

3.6.3. Central de compras virtual.....	120
3.6.4. Cadeia de Abastecimento.....	122
3.7. Proposta Final: Central Físico-Virtual	123
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	125
RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	129
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130
APÊNDICE I.....	137
APÊNDICE II	143
APÊNDICE III.....	145

Lista de Figuras

Figura 1:	Papel estratégico da Logística na Empresa.....	23
Figura 2:	Composição dos Custos Logísticos	24
Figura 3:	Significância dos Custos Logísticos.....	24
Figura 4:	Elementos da Cadeia de Abastecimento	33
Figura 5:	Comparação entre Compras Reativas e Pró-Ativas.	46
Figura 6:	Dificuldades no Processo de Aquisição de Matérias-Primas	70
Figura 7:	Estrutura do processo de compras	71
Figura 8:	Controle de Estoque para Compras	75
Figura 9:	Preferência no momento de comprar / classe de produtos ..	77
Figura 10:	Principais critérios para escolha do fornecedor	80
Figura 11:	Planilha de custos do fornecedor A.....	83
Figura 12:	Planilha de custos do fornecedor B.....	85
Figura 13:	Planilha de custos do fornecedor C.....	87
Figura 14:	Quadro Comparativo de Preços Máximos	89
Figura 15:	Quadro Comparativo de Preços Mínimos	90
Figura 16:	Transportadora “A” (“P.1”).....	93
Figura 17:	Transportadora “B” (“P.2”).....	94
Figura 18:	Transportadora “C” (“P.3”).....	95
Figura 19:	Resumo Comparativo de Fretes.....	105
Figura 20:	Central Físico-Virtual	124

Lista de Gráficos

Gráfico 1:	Nível da área de gestão de materiais na estrutura farmacêutica	69
Gráfico 2:	Ressuprimento de estoques na farmácia.....	72
Gráfico 3:	Número de fornecedores por matéria-prima	73
Gráfico 4:	Controle de estoques de matérias-primas nas farmácias ..	74

Resumo

CERVI, Roberto. **Centralização de compras como estratégia logística -**

O caso das farmácias magistrais. Florianópolis, 2002. 156f.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

Para a realização deste trabalho, buscou-se fundamentar conceitos relacionados à logística segundo a cadeia de abastecimento enfatizando a centralização de compras com apoio virtual, buscando otimizar resultados e ganhos competitivos, para o segmento de farmácias de manipulação do Estado do Paraná, com apoio da ANFARMAG – PR (Associação Nacional das Farmácias Magistrais do Estado do Paraná).

A crescente competitividade do mercado, vem fazendo com que as empresas busquem melhores resultados, através de parcerias com fornecedores, e para isso, reúnem-se em associações, cooperativas ou similares, visando concentrar forças para obter maior poder de barganha.

Na fundamentação teórica se fornece informações sobre os diversos sistemas de gestão logística no que se refere à cadeia de abastecimento. Para tanto foram realizadas pesquisas bibliográficas, pesquisa junto a órgãos de classe e pesquisa de campo.

A metodologia utilizada para elaboração da pesquisa foi a qualitativa na busca de informações relevantes que contribuíssem para o enriquecimento do trabalho, e, quantitativa junto as farmácias associadas à ANFARMAG-PR, distribuidores e transportadores.

Os resultados das pesquisas demonstraram aspectos como o desconhecimento do assunto proposto por parte dos farmacêuticos assim como a necessidade de se criar alternativas como o agrupamento dessas organizações na busca de soluções competitivas.

Foi concludente o resultado da pesquisa aplicada quanto aos ganhos relativos, obtidos com a proposta de centralização de compras, uma vez que todas as respostas conduzem a uma queda nos preços dos fornecedores e transportadores, quando da realização das compras conjuntas.

Para a realização de trabalhos futuros recomenda-se aprofundar os estudos com relação aos fatores ambientais internos e externos que interferem diretamente no resultado dessas organizações.

Palavras-chave: compras, centralização de compras, estratégias logísticas.

Abstract

CERVI, Roberto. **Centralização de compras como estratégia logística - O caso das farmácias magistrais**. Florianópolis, 2002. 156f.
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

For the accomplishment of this work, as a base it was looked at some concepts related to logistics according to the supply chain emphasizing the centralization of purchases with virtual support, to optimize results and competitive earnings, for the segment of pharmacies of manipulation of the State of Paraná, with support of ANFARMAG – PR (National Association of Magisterial Pharmacies of the State of Paraná).

The growing competitiveness of the market has made companies look for better results through partnerships with suppliers, and because of that, they gather in associations, cooperatives, or alike, aiming to concentrate forces to obtain larger bargaining power.

In the theoretical basis, the objective was to bring information on the several systems of logistics management, which refer to the supply chain. Therefore, bibliographical researches, class organs researches and field researches were made.

The methodology used to carry out the research was qualitative searching for important information that could contribute for the enrichment of the work and quantitative with the pharmacies associated to ANFARMAG-PR, distributors and transporters.

The results of the researches demonstrated some aspects such as the ignorance of the subject proposed by the pharmacies as well as the need of creating alternatives such as the grouping of those organizations in the search for competitive solutions.

The result of the research applied was conclusive, regarding the relative earnings, obtained with the proposal of centralization of purchases, once all the answers lead to prices decrease of suppliers and transporters, when the accomplishment of group purchases.

For the accomplishment of future works it is recommended to deepen the studies related to the internal and external environmental factor that interfere directly in the result of those organizations.

Keywords: purchase, purchase centralization, logistics strategies.

APRESENTAÇÃO

Neste início de novo milênio o mundo caracteriza-se por transformações e mudanças rápidas e profundas, que exigem capacidade de compreensão, de adaptabilidade e de decisões eficientes. As empresas deverão mudar porque se está modificando a sociedade como um todo: mudou o mercado em que operam e os recursos direcionais que estas podem e devem utilizar.

Os acontecimentos históricos na economia mundial, particularmente o evento da globalização têm contribuído para tornar a Logística um dos processos fundamentais nos empreendimentos; porém, somente há poucos anos as organizações começaram a dar a real importância a este processo facilitador, sendo atualmente considerada a última fronteira, nas ações a serem tomadas visando a redução de custos de qualquer produto (ANDERSEN CONSULTING,1997)

Neste contexto, buscou-se nesta dissertação discutir primeiramente alguns aspectos relacionados à Logística enquanto processo, analisando algumas das estratégias logísticas que podem ser utilizadas na otimização de seus resultados. Em seguida, o texto dispõe sobre algumas técnicas de gerenciamento logístico, abordando ainda o *Supply Chain Management*, para o gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Por fim, se buscou dispor algumas informações acerca do gerenciamento de suprimentos ou da logística de suprimentos.

A sobrevivência, num mercado cada vez mais competitivo, se traduz na necessidade cada vez maior na busca pela maximização dos processos de produção, logística e minimização dos custos gerais totais.

É notória a existência de aspectos limitadores neste processo principalmente no que se referem à libertação de acesso às informações de cunho (sigiloso) interno de cada empresa (farmácia), no momento da aquisição dos suprimentos por meio centralizado.

Toda a problemática levantada direcionou a elaboração desta dissertação, que objetiva contribuir para um melhor desempenho do setor farmacêutico de manipulação, fornecendo-lhe subsídios para um maior conhecimento do segmento, utilizando os conceitos e ferramentas da Logística.

Utilizada nas muitas Guerras, que aconteceram na História do Mundo, a logística foi implementada no Exército, com a finalidade de ser, na retaguarda, um setor de estratégia. Ou seja, sua finalidade consistia em fazer o planejamento militar, que compunha o estudo do adversário (pontos fortes e vulneráveis), a definição das frentes de batalha, movimentação e deslocamento das tropas e equipamentos, e programação das equipes de apoio (abastecimento técnico e suprimentos). O Exército sempre foi na história, sinônimo de disciplina e obediência hierárquica. Talvez tenha sido este o motivo, para o grande sucesso da logística, que tem como característica principal, ser integradora. Era um setor departamental com autonomia plena de planejamento, diretamente ligado as decisões do comando geral. Fazia a consolidação das informações e do potencial dos setores. Baseado neles, utilizava todos os recursos disponíveis, com o objetivo de alcançar as metas do grupo (CRISTOPHER, 1997, p. 1)

Porém, nos últimos anos, as empresas concentraram-se principalmente na racionalização dos processos de produção. Mas hoje, a ênfase está mais na

otimização e no aumento da eficiência de todo o fluxo de materiais dentro da empresa e na cadeia de suprimento. A logística está em evidência e a estratégia é o uso efetivo dos recursos de comunicação e tecnologias de informação, que são a principal força motriz na busca de melhorias de lucratividade no campo da logística. (BOWERSOX, 1996)

Assim, devido aos desenvolvimentos da tecnologia da informação durante a última década e às necessidades de satisfazer as demandas cada vez maiores do cliente, a logística tornou-se reconhecida como uma área de grande oportunidade. É imperativo fornecer serviço ao cliente e que não seja superado por ninguém, e satisfazer totalmente às necessidades de escolha do produto, entrega em tempo e disponibilidade de estoques a um preço competitivo.

Não somente a lucratividade, mas também a sobrevivência da empresa depende destas questões. Entre outros aspectos, a questão dos suprimentos, responsável por elevados custos às organizações, pois, conforme CAVANHA (2001, p. 28) a “definição mais amplamente utilizada da logística é obter os produtos certos, no lugar certo, no momento certo, ao menor custo”.

Neste novo milênio, o papel da logística no negócio aumentou tanto em escopo quanto em importância estratégica. As estratégias logísticas influenciam no projeto do produto, nas parcerias, nas alianças e na seleção de fornecedores e outros processos vitais de negócios.

Enfrentando as ameaças dos clientes em trocar de fornecedor, a direção das empresas deve incorporar a logística, ou seja, ao longo da cadeia logística, as relações entre as empresas - inclusive com o emprego de recursos de comunicação e tecnologias de informação - devem ser garantidas de tal

forma que os resultados, e, portanto, os serviços prestados pela logística obedeçam exatamente às necessidades de serviços expressas pelos clientes. (CHRISTOPHER, 1999, p. 11)

Afinal, os clientes e os competidores estão direcionando essas mudanças. Os clientes estão exigindo tamanhos menores de lotes, prazos de entrega mais curtos e melhor nível de serviço. Eles esperam por isto.

Se a empresa, juntamente com os seus parceiros, não puder fazer isto, certamente seus concorrentes o farão.

OBJETIVOS

A seguir, se apresentam os objetivos propostos para a elaboração da presente dissertação.

Objetivo Geral

Propor um modelo de centralização das compras das farmácias magistrais do Estado do Paraná como uma estratégia logística para melhoria da competitividade.

Objetivos específicos

- Propor estratégia para unir o setor farmacêutico de manipulação em unidades para compras de matérias-primas de forma centralizada;

- Disponibilizar informações, ao segmento das farmácias magistrais, a respeito dos diferentes modelos de gestão logística, visando a formação de uma cadeia de abastecimento integrada, no segmento.

Justificativa

Com a crescente competitividade no mercado em todos os segmentos da economia, algumas questões tornam-se fator primordial para as empresas, entre elas, a distribuição e colocação de produtos nas prateleiras, sem contar a boa qualidade de serviços a ser oferecida, sempre obedecendo aos desejos e necessidades do cliente.

Alguns aspectos como diversificação dos produtos, uso intenso da informática, esforço crescente de exportação de produtos manufaturados aliados a uma maior preocupação com os custos na empresa, a necessidade de garantir prazos de distribuição, oferecendo assim um melhor nível de serviço, tudo vem a favorecer o desenvolvimento das modernas técnicas de logística no mundo dos negócios.

O setor farmacêutico não está fora deste contexto, com a adaptação às normas da portaria 344/1998 e as novas exigências da resolução nº 53/2000, da ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária, além da cobrança da sociedade que está cada vez mais consciente da sua cidadania, obriga as farmácias a trabalharem dentro de padrões éticos, de qualidade profissional e de competitividade, qualificando os fornecedores de matéria-prima pelos mais altos padrões internacionais, como fator primordial para a obtenção de medicamentos seguros. Para tanto foi criada a Anfarmag (Associação Nacional

dos Farmacêuticos Magistrais), que através de convênios com instituições renomadas, asseguram o controle de qualidade das matérias-primas.

É preciso que esse produto esteja disponível para o cliente no lugar certo e na hora certa. Essa diferenciação competitiva está ligada ao nível de serviço, ou seja, ao modo como a empresa coloca o produto na casa do cliente. Somente empresas detentoras de processos logísticos bem estruturados é que serão capazes de vencer o desafio de sobrevivência e de superação de dificuldades, colocando-se à frente de seus competidores. Segundo CHRISTOPHER, (1999, p. 11) "pode-se afirmar que o gerenciamento logístico tem potencial para auxiliar a organização a alcançar tanto a vantagem em custo/produzitividade como a vantagem em valor, num primeiro momento existem muitos modos de a produzitividade ser elevada através da logística."

A preocupação com uma melhor performance do setor, vem buscando estratégias voltadas a conquistar ganhos mais significativos, tanto financeiros quanto na conquista e manutenção de seus clientes, o que se traduz em um atendimento feito de forma personalizada, proporcionando melhores condições de mercado. Para tanto é visto como fundamental um trabalho mais coeso e unido do setor farmacêutico de manipulação no que se refere à obtenção e compra centralizada de matérias-primas, o que norteou toda a proposta apresentada nesta dissertação.

Através da criação de um Centro de Compras as possibilidades de melhoria no setor de compras e armazenamento alcançam resultados mais satisfatórios uma vez que além dos ganhos obtidos nas compras em volumes maiores, poderão comprar volumes individuais menores, sem auferir perdas em

estoques de matérias-primas adquiridas em volumes mínimos, estes muitas vezes aquém da utilização normal dentro dos prazos de validade assim como nas questões dos custos dessas matérias-primas pagas à maior.

Limitações Do Trabalho

Para a realização de uma dissertação de mestrado que pretenda ser inovadora, em algum aspecto, existem algumas limitações que se apresentam, entre as quais:

- A necessidade de limitar o objeto de estudo a um segmento específico (assim, os argumentos que compõem esta dissertação se referem exclusivamente às farmácias de manipulação do Estado do Paraná);
- A própria inexperiência do autor em um projeto dessa envergadura, somente superada pelo apoio da orientação.
- Falta da possibilidade de aplicação prática do modelo proposto, uma vez que o tempo disponível para que se pudesse fazer esse acompanhamento ultrapassa os limites de tempo disponível para a realização de uma dissertação de mestrado.

A existência dessas limitações leva à conclusão de que é necessário um aprofundamento dos estudos relativos às farmácias de manipulação, abrindo oportunidade para pesquisas futuras.

Estrutura do Trabalho

A introdução contém a apresentação da dissertação colocando a metodologia utilizada na pesquisa, a limitação do trabalho e seus objetivos.

O Capítulo I apresenta a Fundamentação Teórica, conceituando logística, suas metas, objetivos, estratégias, ferramentas e vantagem competitiva de sua utilização.

O Capítulo II mostra os resultados obtidos com o questionário aplicado na maioria das farmácias de manipulação do Estado do Paraná, assim como em fornecedores e transportadores.

O Capítulo III apresenta a proposta de montagem da Central de Compras das farmácias de manipulação do Estado do Paraná.

Em seguida apresentam-se as conclusões e sugestões para futuros estudos.

CAPITULO 1

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a revisão bibliográfica, os conceitos de logística, assim como estratégias existentes no que diz respeito à centralização de compras.

1.1 Conceituação de Logística

A palavra logística é muito antiga, era muito utilizada na Grécia clássica mas foi na Guerra do Golfo, no início de 1991 que o mundo presenciou um exemplo dramático da importância da logística, quando os Estados Unidos e seus aliados tiveram que deslocar grandes quantidades de materiais a grandes distâncias, o que se pensava ser em um tempo impossivelmente curto. (CHRISTOPHER, 1997)

O termo logística, foi desenvolvido pelos militares, para designar estratégias de abastecimento de seus exércitos nos "*fronts*" de guerra, com o intuito de que nada lhes faltasse. E o que não poderia faltar aos soldados num "*front*" de guerra? Ora, armamentos, munições, medicamentos, alimentos, vestuários adequados nas quantidades certas e ao tempo certo, pois não adiantaria absolutamente nada os soldados receberem tudo aquilo que necessitavam depois de debelados pelos inimigos. A logística , então surge aí. O primeiro general a utilizar esse termo, foi o general Von Claussen, de Frederico da Prússia, e foi desenvolvido mais adiante pela Inteligência Americana - CIA,

juntamente com os professores de Harvard, para a 2ª Grande Guerra. Logo depois, em meados de 1950, a logística, surge como matéria na Universidade de Harvard, nos cursos de Engenharia e Administração de Empresas. (KOBAYASHI, 2000).

KOBAYASHI (2000) conceitua a logística como: designação que descreve a integração de duas ou mais atividades com o fim de planificar, concretizar e controlar um fluxo eficiente de matérias-primas, produtos semi-acabados e produtos acabados, do local de origem ao local de consumo. Estas atividades podem incluir, sem que a lista seja limitativa: o serviço oferecido aos clientes; a previsão da procura; as comunicações ligadas à distribuição; o controle dos estoques; a manutenção dos materiais; o tratamento das encomendas; o serviço pós-venda e de acessórios; a escolha da localização das fábricas e entrepostos; as compras; a embalagem; o tratamento das mercadorias devolvidas; a negociação ou reutilização de elementos recuperáveis ou destinados à sucata; a organização dos transportes e o transporte efetivo das mercadorias, assim como o armazenamento e a formação de estoques.

Para BALLOU, (1993, p. 34) “Logística é o sistema de planejamento, implementação e controle, eficiente e eficaz, do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as exigências do cliente”.

Para CHING (1999), logística é a ciência de se fazer chegar o produto certo, na quantidade certa, no lugar certo, no tempo certo, nas condições estabelecidas e com o mínimo de custo. Para isso você precisa otimizar os fluxos de produtos e de informação. Toda vez que houver uma movimentação

de produtos e/ou informação encontra-se no campo da logística, envolvidos com atividades de transporte, movimentação e armazenagem de produtos, planejamento e controle de estoques, processamento de pedidos e documentos, planejamento e controle logístico.

Quando a logística surgiu o seu enfoque era totalmente operacional (armazenagem e transportes). O conceito foi evoluindo e a logística passou a ser tratada como distribuição física. Começava-se a entender que armazenagem e transportes estavam relacionados e que a operação logística envolvia as duas coisas. Na terceira fase ela cresceu como conceito, pois se percebeu que logística era armazenagem, estoques, transportes, informação, gestão de pessoas e de suprimentos. Na quarta fase surgiu o conceito de gerenciamento da cadeia de abastecimento. A cadeia é o caminho que toda mercadoria faz da origem até o consumidor final. Por isso, tornou-se necessário entender a logística da empresa, do fornecedor e do cliente. O último momento da logística é o ECR (*Efficient Consumer Response*), ou seja, a resposta eficiente ao consumidor. No ECR é o consumidor quem provoca os movimentos na cadeia. Para WANKE (1998) o ECR surge, portanto, com o objetivo de coordenar trocas de informações entre indústria e varejo, permitindo o estabelecimento de um fluxo de produtos e estoques sincronizado com as informações de venda obtidas em tempo real nos Pontos Diretos de Vendas. Estas características do ECR permitem a melhoria do desempenho da cadeia de distribuição em quatro processos-chave:

- Determinação do mix de produtos mais adequado em cada PDV – Ponto de Venda;

- Ressuprimento do mix na quantidade certa e no exato momento em que a demanda ocorre, permitindo aumento no giro de estoques e redução nas perdas;
- Promoções, a partir de melhor entendimento e coordenação das questões estratégicas e operacionais quanto à alocação de recursos;
- Lançamento de novos produtos visando maximizar o valor na visão do cliente final, o que reduz as chances de insucesso.

“Ao longo do tempo o termo logística foi evoluindo e no que respeita à sua definição, na nossa opinião, aquela que melhor define logística é a de que logística é um conjunto de atividades que têm por fim a colocação do produto certo, no local certo, no tempo mais conveniente ao mais baixo custo”. (FIGUEIREDO; FLEURY e WANKE, 2000, p. 23).

O conceito atual de logística envolve a integração entre as atividades, desde a extração da matéria-prima, passando pela elaboração de componentes, montagem do produto final, armazenagem em centros de distribuição e disponibilização aos consumidores nos varejos, além da gestão do fluxo de informações provenientes das necessidades dos consumidores e o transporte e distribuição física entre os diversos integrantes da cadeia. Tudo isto segundo critérios de minimização de custo (redução de estoques, otimização dos transportes e na localização estratégica dos depósitos e agilidade nos pedidos) e aumento nos níveis de serviço aos clientes.

Para DRUCKER (2000 A), em termos de administração, a logística é a última barreira a ser transposta. A logística deve ser compreendida como o uso

do planejamento e da programação do fluxo de produtos por toda a cadeia de suprimentos. A logística como um todo pode ser subdividida em logística da produção e logística de suprimentos e distribuição.

- a) Logística da Produção: A logística de produção acompanha o fluxo do pedido desde o Plano-Mestre da Produção (MPS) através dos pedidos. Esta área é mencionada como Planejamento, Programação e Controle da Produção (PPCP). Como uma subseção da logística, o PPCP é uma área tradicional de aplicação para computadores nas fábricas. Isto devido ao alto volume de informações que serão processadas sobre listas de materiais, planos de roteirização e pedidos, bem como o alto nível de complexidade envolvido no planejamento das necessidades de materiais e da capacidade.
- b) Logística de Suprimentos e Distribuição: Logística de Suprimentos e Distribuição abordam o planejamento e a programação envolvidos no acompanhamento do fluxo de produtos entre a empresa e seus parceiros, fornecedores e clientes externos. O termo produtos refere-se aos fatores de produção que serão utilizados e inclui não somente os produtos materiais, mas, também, recursos financeiros e serviços.

CHRISTOPHER (1997, p. 43) define logística como: “(...) o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados e os fluxos de informações correlatas através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo”.

Logística envolve, portanto, toda a cadeia de serviços necessária para interligar um ponto de produção a um centro de consumo.

1.2 Metas e Objetivos da Logística

Como já citado anteriormente, a Logística, aqui no seu sentido mais amplo, tem como meta garantir a disponibilidade de produtos no mercado e ponto de consumo com a máxima eficiência, rapidez e qualidade, com custos controlados e conhecidos.

Para atingir essa meta, a Logística tem se desenvolvido em um ritmo mais acelerado, buscando fazer frente à demanda de administrar e coordenar cadeias de suprimento e distribuição cada vez mais complexas. A inexorável e crescente globalização da economia, assim como o aumento de opções logísticas no Brasil (como a privatização de portos e ferrovias, investimentos em infra-estrutura) torna mais complexa a efetividade das operações logísticas. Para atender a estas necessidades, o uso de tecnologias de ponta como a Informática, a Tecnologia de Informação e os Sistemas de Apoio à Decisão têm sido fatores determinantes para um perfeito desempenho logístico. O objetivo deve ser o estabelecimento de uma cadeia de clientes, que liga as pessoas em todos os níveis na organização, direta ou indiretamente, ao mercado, (SCHONBERGER, 1992)

A movimentação de produtos, serviços e informações são somente alguns dos aspectos da logística de hoje. Seu papel mais amplo é o de integrar e coordenar estas atividades. A logística precisa gerenciar um grande número de funções empresariais, como transporte, distribuição e tecnologia de

informações, visando otimizar a produção e a entrega de produtos aos consumidores da cadeia de abastecimento. Sua função é coordenar as competências e a distribuição num único recurso produtivo (DASKIN, 1985).

Devido a sua habilidade de se ampliar em múltiplas funções e fronteiras da organização, a logística está posicionada para se tornar a nova inteligência da empresa, com a função de coordenar e integrar todas as atividades constantes da cadeia de suprimentos. Este novo papel da logística, também, coloca-a numa posição única de ser capaz de criar valor ao cliente e, como resultado, de propiciar uma oportunidade para diferenciar produtos no mercado.

1.3 O Cenário da Logística

Qualquer pessoa, como consumidor, tem claro o que espera dos produtos que compra: querem produtos que cada dia atendam melhor às suas necessidades, os querem quando necessitam, a um preço adequado e com altos níveis de qualidade. Clientes cada vez melhor informados e mais exigentes estão provocando a mudança dos mercados e no consumo e, com eles, como um efeito dominó, de todos os demais mercados industriais e de serviços. Além disso, outro fator chave explica esta evolução: a modernização dos meios de transporte e o desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação estão permitindo a real globalização da economia.

Somente nos últimos trinta anos é que a logística começou a ser compreendida como um fator relevante nos processos produtivos, sendo empregada hoje em todas as empresas que operam em cadeias de produção e distribuição de serviços. Anteriormente, os processos administrativos

estruturavam-se empiricamente, o que não propiciava às empresas o eficaz conhecimento de pontos que hoje são considerados de vital importância e imprescindíveis, tais como, prazos a cumprir, qualidade, inovação tecnológica e a apuração real de seus custos logísticos, que hoje, sabe-se girar em torno de 30% do *overhead* das empresas. Estas mudanças se deram em função de um maior acultramento da sociedade de massa de consumo, ou seja, as empresas descobriram que os consumidores tornavam-se cada vez mais exigentes em relação a estes fatores, e particularmente com os preços com que os produtos chegam aos pontos de venda. Buscou-se, portanto, técnicas e procedimentos que viessem a propiciar um melhor atendimento do cliente, e frente a este objetivo houve uma valorização, por parte da empresa, dos processos logísticos que abrangem a instituição como um todo. (SLACK, 1993)

No Brasil, a incorporação da logística no vocabulário empresarial ainda é um fenômeno recente, comparando-se com os países do Primeiro Mundo, onde há muito tempo o projeto de logística integra a rotina dos negócios. No entanto, têm-se observado um avanço muito grande no uso da logística nos últimos anos. Anteriormente restrita apenas às empresas que operavam no comércio exterior, hoje, no mercado globalizado, onde a tecnologia da informação está disseminada em todo o planeta e a comunicação on-line permite a ligação simultânea em toda a cadeia do comércio internacional, não se concebe mais nas empresas a ausência da logística em suas operações. Paulatinamente, as grandes e médias empresas brasileiras adotam os benefícios de um projeto logístico estruturado a partir de sua área de atuação. Trata-se, sem dúvida, de uma questão de sobrevivência. (BALLOU, 1993)

Deste modo, definir a política mais apropriada para atendimento dos clientes constitui-se em um dos fatores críticos para o sucesso da empresa, além de ser uma forma de obter vantagem competitiva sustentável a longo prazo. De modo geral, pode-se dizer que as empresas devem determinar a política de atendimento capaz de minimizar o custo logístico de manutenção de estoques, instalações e transporte para um determinado nível de serviço exigido pelo mercado.

As estratégias logísticas influenciam no projeto do produto, nas parcerias, nas alianças e na seleção de fornecedores e outros processos vitais de negócios. Já há algum tempo tem se observado uma mudança substancial nos conceitos logísticos. Duas questões fundamentais estão mudando o novo pensamento sobre como gerenciar o fluxo de informações e de materiais na nova empresa globalizada: a primeira, é o desafio imposto pela necessidade de movimentar produtos e materiais mais rapidamente e de modo confiável considerando-se as maiores distâncias entre a empresa e os clientes. Para produtos complexos, como automóveis, as distâncias pelas quais grandes volumes de peças, materiais e produtos acabados precisam ser transportados podem ser muito grandes. A segunda questão, diz respeito ao desafio de gerenciar o estoque em conjunto com seus programas de produção. Poucas empresas possuem uma base de clientes estáveis, algo que as alianças estratégicas exigem cada vez mais. (BALLOU, 1993).

1.4 Logística e Vantagem Competitiva

A evolução dos métodos de logística permite à empresa um nítido destaque entre a concorrência, pois através destes métodos é possível se obter dois instrumentos de competitividade eficazes na busca de vantagens competitivas: a vantagem de custo e a vantagem de valor. A importância da primeira está em que é necessário reduzir-se custos para oferecer preços de mercado e garantir a sobrevivência da empresa no mercado. A segunda, por sua vez, deve ser considerada tendo em vista que o cliente se orienta pelo valor, ou seja, pela qualidade do produto. Podem-se, portanto, afirmar que grande parte do sucesso comercial está em se ter a vantagem de custo e/ou a vantagem de valor, isto é, obter o maior lucro, com o menor custo e maior produtividade, ou uma vantagem perceptível de valor. (FIGUEIREDO et al, 1998)

A vantagem de custo pode ser obtida através de ações como o aumento da produtividade, a diluição dos custos fixos e a administração da logística; a vantagem de valor vem da satisfação do cliente com serviços como qualidade e disponibilidade. Ou seja, que o valor pode ter um produto que não está disponível para o cliente no momento certo?

Tanto a vantagem em produtividade, como a vantagem em valor, podem ser auxiliadas pelo gerenciamento logístico, com melhor utilização da capacidade de produção, integração com fornecedores em nível de planejamento.

O crescimento dos mercados nacionais e internacionais, a expansão das linhas de produtos e as possibilidades enormes das telecomunicações, fazem da distribuição e do processo logístico um conjunto importante das operações gerenciais. As chamadas fronteiras logísticas em geral são consideradas como

as últimas etapas que podem ser exploradas para aumentar a praticabilidade das empresas de qualquer categoria de obter e manter "vantagens diferenciais competitivas".

O uso de técnicas logísticas serve como uma plataforma para se responder a um quesito básico da estratégia empresarial, qual seja: a forma mais efetiva e eficiente de se obter a preços e custos competitivos, os melhores níveis de serviços e cobertura de mercado que servem como base para a manutenção do potencial competitivo, com mais participação no mercado, manutenção ou aumento de lucratividade a longo prazo.

As operações logísticas são, em última instância, uma forma de competição estratégica que permitem obter vantagens diferenciais que vão além das características de qualidade do produto, que embora relevantes, pode ser atingidas ou reproduzidas por competidores, enquanto que as ações logísticas são muito próprias de uma empresa, em virtude de fatores como localização e portanto mais difíceis de serem igualadas. (RUMMLER, e BRACHE, 1995)

Um esquema logístico correto e apropriado traz consigo maior capacidade de competir para as empresas que o adotam e, que portanto, passam a executar suas tarefas distributivas com consistência, confiabilidade, em tempos menores e custos compatíveis o que vale dizer com mais eficiência ou com um grau de eficiência superior aos concorrentes.

O nível de serviços de um processo ou sistema logístico de uma empresa é a medida pela qual este sistema gera as utilidades de tempo e de lugar. A sua eficiência depende do custo pelo qual estes serviços são oferecidos nas fases de pré-transação, transação e pós-transação.

O gerenciamento dos sistemas logísticos exige completa integração com outros setores operacionais da empresa e um constante monitoramento do mercado, não apenas com contato direto com os compradores, mas também com a análise da conjuntura e ações dos concorrentes: este contexto e requisitos operacionais indicam que os executivos e o "*staff*" desta área sejam ao mesmo tempo especialistas em suas atividades mas generalistas em seu entendimento da empresa e com um sólido conhecimento das operações do mercado servido pela mesma. NETTO, (1997) observa que o sistema de gerenciamento logístico pode variar, dependendo das características específicas de cada empresa e seus produtos.

A logística como um subsistema gerencial, interfere no desempenho total da empresa e deve ser integrada ao planejamento e à administração estratégica da mesma. Uma forma adequada de verificar a funcionalidade e efetividade da administração logística é conduzir uma auditoria interna não somente no setor, mas também em outras áreas da empresa. Este procedimento quando bem planejado e aplicado apresenta dois resultados: o primeiro permite avaliar a logística da empresa propriamente dita; segundo identifica o conhecimento, a coordenação e a integração interdepartamental com as operações de logística. (LAMBERT, e STOCK, 1993)

Em resumo buscam-se métodos e procedimentos que indiquem possibilidades de melhorias do desempenho, como por exemplo: redução de estoques de matéria-prima, mais rapidez nas entregas, redução nos custos financeiros pela velocidade e exatidão no faturamento, uso de esquemas de transporte intermodais, controle informatizado de estoques em processamento

e em trânsito, exame dos "*trade-off*" com objetivo de obter custos mínimos a longo prazo e finalmente ter condições de atingir vantagem diferencial competitiva.

Toda essa realidade nos mostra que é tempo de valorizar e potencializar a logística e suas atividades, e os resultados serão imediatos. O ponto ótimo de um sistema de operações logísticas ocorre quando de forma efetiva, consistente e confiável, os serviços prestados pelo sistema atendem os requisitos dos clientes e aumentam a competitividade e lucros com os menores custos possíveis.

As empresas estão encontrando na logística respostas para melhorar o seu poder de competição, mesmo quando acham que já chegaram ao limite de melhoria da qualidade.

Portanto, em virtude da crescente competitividade no mercado em todos os segmentos da economia, algumas questões tornam-se fator primordial para as empresas, entre elas, a distribuição e colocação de produtos nas prateleiras, sem contar a boa qualidade de serviços a ser oferecida, sempre obedecendo aos desejos e necessidades do cliente. Levando em consideração que um dos objetivos do gerenciamento logístico é o aumento da competitividade das empresas através da coordenação eficiente e efetiva dos fluxos de materiais e de informação existentes ao longo da cadeia, observa-se como fator importante para atingir tal condição a utilização de tecnologia de informação que permita o compartilhamento de informações entre os diversos processos e conseqüente otimização de recursos existentes ao longo da Cadeia de Suprimentos. (BOWERSOX e CLOSS, 1996)

A logística hoje, representa um fator-chave para a sobrevivência das empresas no mercado. A evolução dos métodos de logística permite que a empresa se destaque entre seus concorrentes. Para obter esse sucesso, ela precisa ter dois grandes instrumentos de competitividade: vantagem de custo e vantagem de valor. Através desses dois elementos é possível atingir uma diferenciação na vantagem competitiva. É preciso reduzir custo para poder oferecer preços de mercado e poder sobreviver.

A vantagem de custo pode ser obtida através de meios como aumento de produtividade, diluição de custos fixos e a administração da logística, que permite a redução de custos. A vantagem de valor, vem da satisfação do cliente com serviços básicos, como qualidade e disponibilidade. Que valor tem um produto ou serviço certo, mas que não está disponível para o cliente no momento certo? O valor pode ser oferecido de duas formas ao cliente: através de benefícios intrínsecos, como características físicas e desempenho (adequação das funções, facilidade de uso, qualidade/durabilidade etc.), e benefícios intangíveis, como serviço (disponibilidade, atendimento etc.), imagem da marca e da empresa e outros.

Esses são aspectos básicos que o empreendedor deve conhecer antes de direcionar a estratégia de logística de seu negócio, com o intuito de utilizá-la como vantagem competitiva.

1.5 Ferramentas Logísticas

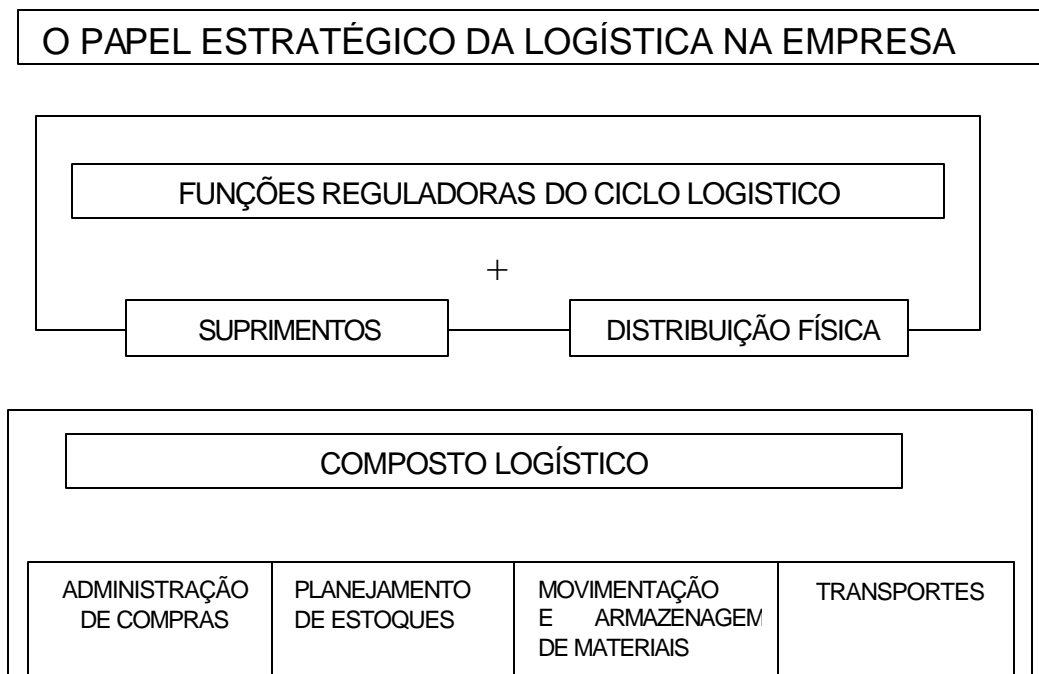
A logística como um conceito amplo tem a finalidade de integrar todas as atividades voltadas ao suprimento e distribuição de produtos.

Tomando-se por base este conceito pode-se definir a logística como uma ferramenta dentro da cadeia logística fracionada em diferentes atividades sejam elas voltadas à movimentação ou suprimentos de materiais.

VOLLMANN et al, (1984, p. 45) traduzem com propriedade a importância da logística como ferramenta estratégica: “Em face do quadro de mudanças no cenário econômico, a logística surge como ferramenta fundamental a ser utilizada para produzir vantagens competitivas”

Pode-se afirmar que as atividades logísticas estão voltadas para dois setores específicos como já salientado anteriormente sejam; suprimentos e distribuição, conforme se percebe através da figura 1, a seguir.

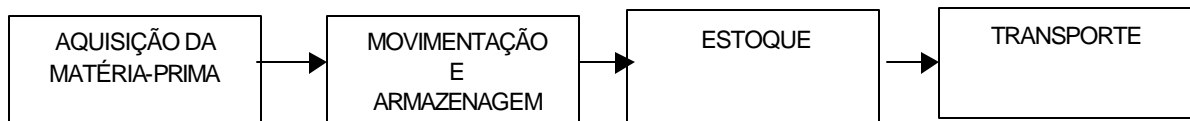
Figura 1: Papel estratégico da Logística na Empresa



Fonte: Viana, 2000, p. 4

Com a globalização do mercado mundial, cada vez maior a preocupação com o “*MARKET SHARE*” das empresas, não somente aspectos básicos da logística influenciam nos custos logísticos na formação dos custos totais da empresa, ilustrado nas figuras 2 e 3.

Figura 2: Composição dos Custos Logísticos



Fonte: adaptado de Viana, 2000 p. 47.

Figura 3: Significância dos Custos Logísticos

CUSTO INDUSTRIAL	=	70%
CUSTO LOGÍSTICO	=	30%

Fonte: Viana, 2000, p.47.

A importância da integração desses fatores de influência é fundamental para o sucesso da logística, enquanto uma ferramenta logística, para auxiliar as empresas no aspecto competitividade, eficiência e eficácia de seus processos atingindo resultados satisfatórios garantindo assim a sua sobrevivência no mercado global.

Quanto às ferramentas empregadas na implementação de processos logísticos, a variação é imensa. O importante é que elas atendam, de maneira personalizada e com agilidade, as necessidades dos membros da cadeia de

abastecimento para que não percam o *timing* de fornecimento do produto ao cliente, uma vez que este é um dos fatores preponderantes para a agregação de valor ao produto. Pois, os clientes têm necessidades diferentes de serviços, portanto, o nível e o *mix* desses serviços devem variar de acordo com o tipo de cliente.

“A Implementação da Gestão Estratégica da Logística orientada para o aumento do Valor Agregado em Logística (*Logistic Value Added* – LVA), que indica como as ferramentas logísticas são capazes de agregar valor ao negócio”. (CAVANHA, 2001, p. 79)

Portanto, o objetivo principal da utilização das ferramentas logísticas é incrementar a utilidade pela liberação do produto certo, nas condições, prazos, quantidades, locais, clientes e custos solicitados. O sistema da logística é composto de uma rede formada de instalações e informações que executam várias funções, a fim de conseguir um eficiente fluxo de produtos, onde se inclui, transferência, estocagem, manuseio e comunicação. Podemos também desenhar a logística como um conjunto de nós e suas ligações.

A utilização correta das ferramentas logísticas em uma empresa visa dotar a empresa das seguintes estratégias, segundo BALLOU, (1995):

- a) Foco no Cliente: A maioria das empresas de sucesso, de rápido crescimento e lucro, ouviu seus clientes. Elas sabem que o cliente deseja valor, a baixo custo e alta funcionalidade. Seu foco na qualidade vai além da produção, com embarques consistentemente completos, acurados e em tempo. Elas sabem que a armazenagem em si não agrega valor, mas tem

a utilidade de oferecer o produto certo, no momento certo, e tornar tal produto disponível ao cliente.

- b) Consolidar Operações: Somente os fortes sobreviverão. Essa lei da selva prevalecerá em todas as situações, incluindo a armazenagem e a distribuição. Algumas organizações investem em si mesmas, enquanto outras consomem o lucro. A década de 90 caracterizou-se por fusões e aquisições. Os clientes já se deram conta de que é uma vantagem competitiva a redução da base de fornecedores. O resultado foi e continuará a ser um número menor de centros de distribuição.
- c) Fluxo Contínuo de Materiais e Informações: As práticas de manufatura desenvolvidas na década de 80 demoraram uma década para chegar à distribuição física. Os fabricantes compreenderam que, uma vez que tenham estabelecido parcerias com fornecedores, simplificaram as atividades de movimentar e armazenar. A tendência para embarques mais freqüentes e mais atividades de recebimento, estocagem, separação e embarques, colocará maiores demandas nos sistemas de movimentação de materiais utilizados nos armazéns. Esta tendência incluirá empilhadeiras, transportadores contínuos, contenedores, etc. As demandas nos sistemas de estocagem serão diferentes, pois os tamanhos das cargas movimentadas e estocadas diminuirão. Ao mesmo tempo, a proliferação de unidades distintas em estoque exigirá

mais locais de estocagem e, por causa da consolidação, haverá maiores centros de distribuição.

- d) Ênfase nos Serviços Customizados: Se a empresa não fizer alguma coisa para atender aos seus clientes, alguém o fará! Portanto, deve-se aplicar etiquetas personalizadas de seu cliente, entregar na embalagem personalizada, gerenciar o inventário para ele, tornar as mercadorias "prontas para venda" no ponto de distribuição e, até mesmo, fazer a transferência de informações via EDI (*ELETRONIC DATA INTERCHANGE*).
- e) Uso da Tecnologia da Informação: Talvez a tecnologia mais popular na armazenagem seja o código de barras e o uso da radiofrequência. Naturalmente, a informática é uma ferramenta, como uma empilhadeira, que, quando adequadamente aplicada, executa uma tarefa de modo eficiente e eficaz. Sempre que um material é movimentado por qualquer meio, poderá ser registrado automaticamente. O poder do computador é aproveitado para direcionar as atividades de selecionar os recursos que fazem o melhor uso destes recursos, ao mesmo tempo que satisfaz as necessidades dos clientes.

Muitas estratégias traçadas pelas empresas só surtem o efeito desejado quando as ferramentas de logística estão em plena atividade e sendo utilizadas de forma correta e eficiente. Assim como o marketing, elas contribuem para garantir e ampliar o mercado. "A logística contribui para o sucesso de uma

organização fornecendo aos clientes uma entrega de produtos precisa e dentro do prazo. A qualidade da logística é sinônimo de confiabilidade, que significa a busca da qualidade nos serviços para criar satisfação do cliente e viabilizar o sucesso a longo prazo. É entender as expectativas e satisfazer as necessidades dos clientes”. (KOBAYASHI, 2000, p. 94)

Mediante esse quadro, no futuro, as empresas que se propuserem a administrar e operar toda a cadeia de suprimentos e abastecimento terão, em seu negócio, mais oportunidades e mais atividades para gerenciar. Na outra ponta, porém, terão mais competição, recursos mais limitados, necessidade de realizar alianças estratégicas e de pessoas mais preparadas, treinadas, e especialmente motivadas e envolvidas com o processo de desenvolvimento que se quer alcançar.

1.6 Terceirização

Com a evolução do conceito de marketing, e mais especificamente, das práticas de segmentação de mercado e do lançamento contínuo de novos produtos, juntamente com o surgimento de novos e variados formatos de varejo, os canais de distribuição vêm se tornando cada vez mais complexos.

Por outro lado, o aumento da competição e a cada vez maior instabilidade dos mercados levaram a uma crescente tendência à especialização, através da desverticalização/terceirização.

O que muitas empresas buscam neste processo, é o foco na sua competência central, repassando para prestadores de serviços especializados a maioria das operações produtivas. Uma das principais conseqüências deste

movimento foi o crescimento da importância dos prestadores de serviços logísticos.

Lembra FERREIRA, (1998, p. 124) que "em linguagem científica, a palavra terciário é preferida a terceiro". Adverte, todavia, que com terceirização não se confunde o fenômeno da terceirização. Esta consiste na contratação de empresas prestadoras de serviços. Atualmente, emprega-se este vocábulo para designar a prática adotada por muitas empresas, de contratar serviços de terceiros para suas "atividades-meio", como esclarece FLEURY (1999, p. 24).

A terceirização pode ser considerada como um novo paradigma para a concretização da empresa moderna com excelência. Em uma definição mais ampla, seria um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua. Dentre as inúmeras vantagens da terceirização, assumindo a visão de que ela é uma nova forma de gestão moderna pode-se citar algumas como: acesso a novos recursos tecnológicos, agilidade na implementação de novas soluções; previsibilidade dos gastos/custos e prazos, aumento de especialização, liberação da criatividade, acesso ao pessoal qualificado, crescimento do mercado regional, mudança na cultura interna, entre outras.

GAONA (1995, p. 11) mostra que "hoje, no entanto, a terceirização se investe de uma ação mais caracterizada como sendo uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão, que leva a mudanças estruturais da empresa, a mudanças de cultura, procedimentos, sistemas e controles, capilarizando toda a malha organizacional, com um objetivo único

quando adotada, atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para a sua atividade principal”.

Ainda conforme GAONA (1995) a terceirização, portanto, proporciona instrumentos de gestão capazes de melhorar o desempenho das organizações. Esses instrumentos são relacionados como: desenvolvimento econômico pela criação de novas empresas, oferta de mão-de-obra diferenciada, oferta de empregos, especialização, aumento da competitividade, melhoria e controle da qualidade, aprimoramento do sistema de custeio, treinamento e aprimoramento, diminuição do desperdício como ponto fundamental, otimização dos recursos, valorização de talentos humanos, agilidade de decisões e saliente-se, menor custo.

SIQUEIRA (2000), discorda das vantagens da terceirização, ao afirmar que em muitos casos, esta serve apenas como uma arma que a alta administração usa para forçar mudanças nas organizações, está convencido que muitas das vantagens oferecidas pelos terceirizadores não resistem a uma análise mais profunda e chega a relacionar várias destas vantagens como sendo meras pretensões e que, a terceirização freqüentemente falha em suas promessas, além de conduzir a inúmeros riscos. Acredita que geralmente ocorre aumento de custos, perda de flexibilidade e de valor estratégico. Recomenda, que antes de terceirizar é necessário compreender algumas vantagens de se fazer internamente. De pronto, indica duas vantagens que o pessoal próprio da organização tem sobre fornecedores externos: continuidade e interesses comuns.

1.7 A Cadeia de Abastecimento – algumas alternativas para o gerenciamento competitivo

A partir dos conceitos já discutidos sobre logística, pode-se considerar que a sua abrangência compreende, portanto, as áreas de suprimentos, produção e distribuição de todas as empresas que compõem uma cadeia de suprimentos de um produto de consumo final, e o seu objetivo é a minimização dos custos das operações através da erradicação das perdas inseridas nestas três áreas, que compõem o sistema operacional dessas empresas.

Da mesma forma que existe um canal de distribuição para os fluxos de produtos na distribuição física há um canal semelhante para o suprimento de materiais. Para se obter a efetividade esperada no que se refere aos canais de suprimento algumas informações são indispensáveis, como por exemplo: a quantidade de fornecedores disponíveis, as distâncias a serem cobertas, a qualidade e a quantidade tanto de produtos quanto de estoque e os tipos de transportes que serão utilizados no processo.

A eficiência da logística tornou-se tão importante para o planejamento estratégico quanto as melhorias na manufatura e no marketing. Contudo, uma vez que as empresas globalizaram suas operações, o planejamento logístico e os fatores de decisão tornaram-se mais complexos segundo ALMEIDA (1998).

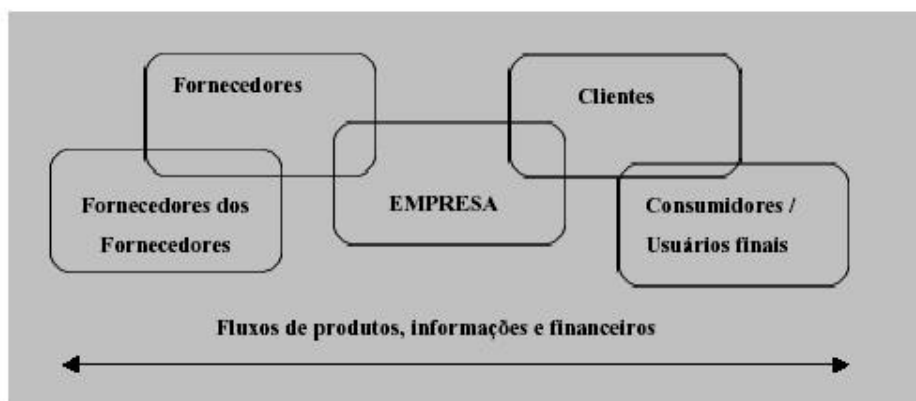
A logística de suprimentos, considerada como parte integrante do sistema logístico, envolve os processos de planejamento e programação da produção, emissão e acompanhamento de ordens de compra, recebimento e inspeção de materiais e pesquisa e desenvolvimento de fornecedores. Nas indústrias o processo de pesquisa e desenvolvimento de fornecedores é responsável pela

busca de fornecedores capazes de atender às especificações dos itens necessários à fabricação dos produtos. Este processo deve atuar a partir da concepção dos produtos, procurando identificar as necessidades de projeto e suportando as atividades que envolvam a fabricação de protótipos. O processo de pesquisa e desenvolvimento de fornecedores não se atém apenas a novos projetos; deve ser continuamente ativado, tendo sempre em vista a redução de custos e o incremento da qualidade dos produtos. Deve ainda obedecer a um procedimento padronizado, que abranja todos os aspectos essenciais à plena capacitação como fornecedor. Uma avaliação de fornecedores pode incluir critérios como a verificação da capacidade tecnológica dos processos e dos recursos operacionais do fornecedor, do nível do serviço oferecido, da flexibilidade quanto à alteração de especificações de projeto, da capacidade logística e das restrições comerciais, do nível de qualidade ofertado e da adequação de custos, entre outros.

POIRIER (1999, p. 1) constata que “muitos esforços tem sido despendidos em desenvolvimento de Cadeias de Abastecimento ao longo da última década, quando práticas foram descritas sob rótulos tais como parcerias, reengenharia logística, reprojeto de processos ou melhorias de canais de distribuição”. Segundo o modelo elaborado por KERNEY (in POIRIER, 1999), ilustrado na Figura 4, uma Cadeia de Abastecimento é um conjunto de empresas, interligadas em forma de cadeia, que vai desde os fornecedores dos fornecedores, à montante da empresa, até os clientes e usuários finais, com a finalidade de adquirir, converter e distribuir bens e serviços aos consumidores.

Como indicado no modelo, a operação da cadeia envolve o gerenciamento de um fluxo de bens, informações e fundos financeiros ao longo de toda a cadeia.

Figura 4: Elementos da Cadeia de Abastecimento



Fonte : POIRIER, 1999, pg. 6.

Para CHURCHILL e PETER (2000) valor equivale à relação entre os benefícios e custos totais que um produto ou serviço gera para o cliente e ele afeta diretamente o grau de satisfação desse comprador. Logo, valor e satisfação, duas idéias fundamentais do marketing, são fenômenos que começam e terminam com o consumidor. Mas a criação e entrega de valor é o resultado de uma série de tarefas executadas pela empresa, seus fornecedores e intermediários. Essa reunião de atividades com o propósito de conceber, produzir, comercializar, distribuir e apoiar o produto ou o serviço é conhecida como cadeia de valor.

As empresas estão agregando valor por meio da integração externa com clientes e fornecedores e colaborando com seus competidores como um meio para realçar seu desempenho. Esta forma de colaboração explora o tempo,

permite uma melhoria dos processos e aumenta as competências existentes na organização para adicionar valor para o cliente.

A maior parte das empresas que se utilizam dos conceitos de logística, porém, não atuam de forma sistêmica; muitas vezes os setores de suprimentos, produção e distribuição estão isolados e buscam a diminuição dos seus próprios custos, desconsiderando o sistema como um todo. Esta atuação é perniciosa ao sistema logístico, pois a diminuição dos custos em um destes setores pode acarretar uma elevação de custos maior em outro, e assim, sucessivamente ao longo de toda a cadeia de suprimentos.

Sabe-se ainda que a logística de distribuição está estreitamente relacionada com o processo produtivo como um todo; porém esta relação se dá particularmente com marketing e vendas, uma vez que a concretização do planejamento destas áreas culminará com a distribuição, que por sua vez, será responsável pela conclusão efetiva do atendimento ao cliente e, caso não aconteça no momento em que este desejar, provocará a interrupção do ciclo logístico, interferindo assim no desempenho de vendas.

Conforme HICKS (1999), o objetivo destas decisões é obter uma solução de compromisso entre o sistema mais eficiente e lucrativo, e aquele mais sólido, menos vulnerável a condições imprevistas, que possam não somente prejudicar o seu desempenho, mas eventualmente comprometer todo o conjunto. Para se chegar a decisões estratégicas recorre-se a métodos e ferramentas de análise que, no entanto, não garantem um bom resultado, dependendo da capacidade, da experiência, da sensibilidade e, em alguns casos, até da intuição do analista.

O que se busca com essa sincronização logística é a eliminação dessas redundâncias, que significam custos nos processos que hoje comprometem a saúde financeira do negócio, serviço ao cliente e, portanto, a própria sobrevivência.

1.7.1.Vantagem competitiva na centralização

A evolução das tecnologias de informação, que possibilitaram a quebra de barreiras de tempo e de espaço, impactam fortemente as organizações e a maneira como elas se relacionam, forçando uma reestruturação. Tecnologias capacitantes, como a computação em grupo e a interconexão em rede, permitem que as empresas ampliem seus desempenhos de maneira integrada e ampliada.

“As vantagens da centralização da atividade de compras dependem da habilidade com que o executivo responsável pelo trabalho usa mais eficazmente o poder de compra da empresa. Isso incluirá a consolidação das exigências, o desenvolvimento de fontes, a racionalização dos estoques, a simplificação dos procedimentos, o trabalho com fornecedores para eliminar custos desnecessários em vantagem mútua e o trabalho com colegas para assegurar um fluxo de informações eficaz que possibilitará o atendimento dos objetivos da empresa” (BAILY et al, 2000, p. 78).

Como consequência, o grau de competitividade de uma determinada empresa passa a refletir cada vez mais a eficiência das redes, ou sistemas, nos quais tal empresa se insere. Assim, um dos aspectos desta tendência internacional relaciona-se com a rápida proliferação de novos acordos,

consórcios e programas de colaboração tecnológica, em redes de empresas, num formato organizacional associado ao novo paradigma das tecnologias intensivas em informação, computadorizadas, flexíveis e ágeis.

A vantagem competitiva na visão de Porter (1991), também pode ser obtida por meio da cadeia de valor, que, segundo ele, é formada pelas atividades distintas que uma empresa executa: no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto. É uma forma sistemática de analisar as atividades executadas pelas empresas, e de como elas interagem, na tentativa de descobrir fontes de vantagem competitiva. Segundo o autor, uma empresa obtém vantagem quando executa suas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

Para a empresa ser competitiva, deverá conceber estratégias que promovam ações a fim de lançar rapidamente seus produtos e serviços ao mercado. A estratégia competitiva deve ser adequada à realidade da empresa e de seus departamentos. "As estratégias normalmente são definidas para uma unidade organizacional, denominadas unidades estratégicas de negócio. Algumas empresas se concentram num único setor, de modo que a estratégia da unidade de negócios coincida com a estratégia corporativa. Os grupos corporativos funcionais e de apoio deveriam ser uma fonte de vantagem competitiva. Não sendo assim, suas funções deveriam ser assumidas individualmente pelas unidades operacionais ou terceirizadas para fornecedores externos mais competitivos e eficientes no atendimento". (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 175 -176, 188)

A empresa que se dedica a manter seus custos baixos, utilizando uma central de compras, como uma estratégia, provavelmente estará criando uma vantagem competitiva, visto que vários clientes valorizam esta prática.

1.7.2. Centralização de compras como estratégia

Central de Compras é uma estratégia que um grupo de comerciantes ou industriais se juntam, a fim de efetuarem as compras de suas mercadorias ou matérias-primas em maior volume e assim obterem melhores preços de seus fornecedores, ninguém terá força individualmente para negociar com uma empresa; no entanto quando alguém se reúne em nome de 100, 200 ou 300 empresas, o interesse do fornecedor é bem maior, pois sabe que naquela negociação tanto poderá ganhar como perder todos esses compradores.

O processo estratégico é considerado na literatura como a perspectiva da empresa, ou a forma como as estratégias são elaboradas, validadas e implementadas nas empresas por meio da gerência, pelo uso de estruturas, de processos e formas de gestão

MONTGOMERY & PORTER (1998:XI). afirmam que foi na década de 80 que a estratégia se tornou uma "disciplina gerencial plena". As ferramentas e técnicas vinculadas ao planejamento estratégico "... foram substituídas por abordagens mais sofisticadas, mais apropriadas e mais fáceis de se colocar em prática"

Para ANSOFF (1977) a estratégia enfatiza a análise racional em termos de alta cúpula da empresa, em que os objetivos são essenciais na orientação, avaliação de desempenho e na consecução dos propósitos organizacionais, os

quais devem ser coerentes com seu "perfil de potencialidades". O mesmo Ansoff (1981) apresenta uma evolução deste pensamento caracterizando a estratégia não mais como resultado de uma atividade de planejamento, mas uma atitude geral na gestão da empresa.

QUINN (1992), lembra que a tarefa de construção de uma estratégia é sempre uma função dos níveis superiores da organização, das camadas hierárquicas mais altas (a arte dos generais). Esse aspecto na escala de ação é que a diferencia da tática, que geralmente é função de níveis inferiores e pode ser passageira. A estratégia é mais duradoura, prevê uma continuidade na ação organizacional.

MINTZBERG (1992) afirma que o planejamento estratégico convencional é uma falácia. Segundo ele, é preciso uma visão sistêmica ou holística, num processo de agregação de pequenas peças de informação. É daí que surgem as estratégias emergentes, que podem tornar-se deliberadas se o padrão for reconhecido pela gerência sênior.

A mudança da base competitiva, considerada até o momento, altera o processo de formulação de estratégias que resultam em vantagens competitivas para as empresas. Amplia-se o escopo para tomada de decisões, tanto pelo aumento do volume de informações envolvidas quanto pela amplitude destas informações, que rompem diferentes barreiras até mesmo geográficas. E, se por um lado a evolução tecnológica tem assegurado maior armazenamento, processamento e segurança de dados, por outro, o volume destes dados, necessários à escolha mais eficaz, traz maiores riscos e incertezas no processo de tomada de decisão.

Dentro de um contexto competitivo, o posicionamento estratégico exige a escolha por desempenhar atividades diferentemente de seus rivais ou desempenhar atividades similares de maneira diferente (PORTER, 1996). Neste sentido, OHMAE observa: "... a estratégia toma forma na determinação em criar valor para os clientes (...) em evitar a competição sempre que possível." (OHMAE, 1998, p. 68)

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples - ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais (concorrentes). Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso à totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre eles e a eficácia operacional determinaria o desempenho. (PORTER, 1999)

A função da estratégia não é resolver problemas, mas sim estruturar uma situação a qual os problemas inesperados sejam resolvidos.

MACCRIMMON & WEHRUNG (1986, p. 9), apud STEINER NETO (1998, p. 51), propõe três enfoques sobre o conceito de estratégia:

- 1) Estratégia vista como ações coordenadas e relacionadas, que envolvem disponibilização de recursos e direcionam para objetivos, os quais servem para a coordenação da ação.

- 2) Estratégia vista como ações coordenadas e inteligíveis (o primeiro enfoque, agregado à coerência no tempo e espaço).
- 3) Estratégia vista como ações coordenadas, inteligíveis e condicionadas ao ambiente (os dois primeiros enfoques agregados à condição-ação).
Nesta condição, a estratégia tem que ser antecipada em relação ao ambiente e haver o reconhecimento de que a estratégia influencia e é influenciada pela ação de outros fatores ao longo do tempo.

Sem dúvida, "uma organização apresenta vantagem competitiva quando ela pode prover maior valor agregado em seus produtos e serviços a seus clientes ou quando ela pode prover o mesmo valor agregado a um preço mais baixo que sua concorrência". (BARUA, KRIEBEL, MUKHOPADHYAY, 1991)
Portanto, se as organizações puderem reduzir custos através de estratégias diferenciadas no gerenciamento de seus suprimentos, estarão agregando valor para seus clientes finais.

1.7.3. Central de compras física

O maior problema da pequena empresa, nos tempos atuais, é que ela trabalha sozinha. Os poucos recursos, a falta de informações, a dependência das decisões concentradas no empresário, tudo contribui para o seu isolamento e falta de dinamismo. Se sozinha uma empresa não vai muito longe, a união de empresas que têm os mesmos problemas permite encontrar soluções para uma série de dificuldades comuns a todas. Esse é o princípio do associativismo.

Associativismo ou ação associativa “é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de empresas, com o principal objetivo de superar dificuldades e gerar benefícios comuns nos níveis econômico, social e político”. (SEBRAE, 1994, p. 12)

Pequenas empresas de qualquer setor, enquanto sozinhas, tem baixo poder de negociação junto aos fornecedores, tanto em relação a preço como em relação a prazos de pagamento, alguns fornecedores não aceitam pedidos em pequenas quantidades, dificultando o acesso das pequenas empresas a uma série de mercadorias, serviços, produtos e/ou insumos, este baixo poder de negociação compromete a competitividade e a produtividade do negócio frente ao concorrente de maior porte.

A compra é vista pela organização bem-sucedida de hoje como uma atividade de importância estratégica considerável. “O fato de o papel estratégico e de contribuição de compras e suprimentos serem bem reconhecidos em muitos negócios relevantes significa que as decisões estratégicas de compras podem ser tomadas no nível de diretoria”. (BAILY et al, 2000, p. 16)

A central de compras ou compras compartilhadas pode ser a forma mais simples de integração comercial e consiste no acordo, formal ou informal, entre empresários que se juntam para efetuar compras comuns às empresas.

Segundo o SEBRAE (1994) a central de compras funciona não como um atacadista, mas como uma distribuidora de produtos que, enquanto empresa, não visa lucros. A central de compras tem mais chances de ter sucesso quando as empresas parceiras utilizam a mesma matéria-prima. Seu objetivo principal

de compartilhar as compras é obter dos fornecedores condições de negociação iguais aos das empresas que compram grandes quantidades.

A Estratégia de Compras está baseada em uma perspectiva global de mercado, em fontes de fornecimento únicas ou número reduzido de fontes, em uma cooperação com o Fornecedor orientada para a melhoria contínua da Qualidade, em *just-in-time* e em custo ótimo. Todas as organizações necessitam de *inputs* de bens e serviços procedentes de fornecedores externos.

Na procura por melhores preços e prazos mais elásticos na compra de produtos e de matérias-primas, as pequenas empresas quase sempre entram na disputa em desvantagens. As centrais de compras vêm garantindo uma negociação vantajosa para as pequenas e médias empresas. Elas funcionam como uma verdadeira “franquia”, com a diferença que os parceiros continuam competindo entre si. “Comprar em conjunto é a única saída para a sobrevivência dos pequenos” declara VIEIRA. (1999)

A criação de uma central exige de seus associados um forte espírito coletivo, pois se trabalha por um bem comum, ninguém tira vantagens de ninguém. As centrais de compras apresentam algumas características em comum. Todas têm uma estrutura enxuta, com poucos funcionários, contratados exclusivamente para negociar preços e prazos com fornecedores. As despesas são divididas entre os associados no final do mês.

Para VIANA (2000) embora todos saibam comprar, em função do cotidiano de nossas vidas, é imprescindível a conceituação da atividade, que significa procurar e providenciar a entrega de materiais, na qualidade especificada e no

prazo necessário, a um preço justo, para o funcionamento, a manutenção ou a ampliação da empresa. O ato de comprar inclui as seguintes etapas:

- a) determinação do que, de quanto e de quando comprar;
- b) estudo dos fornecedores e verificação de sua capacidade técnica, relacionando-os para consulta;
- c) promoção de concorrência, para a seleção do fornecedor vencedor;
- d) fechamento do pedido, mediante autorização de fornecimento ou contrato;
- e) acompanhamento ativo durante o período que decorre entre o pedido e a entrega;
- f) encerramento do processo, após recebimento do material, controle da qualidade e da quantidade.

Comprar é uma arte, talvez das mais antigas, motivo pelo qual o padrão atual exige que o comprador possua qualificações, demonstrando conhecimentos dos procedimentos a serem adotados, das características dos materiais, bem como da arte de negociar, essencial na prática das transações.

De acordo com GESTÃO EMPRESARIAL MAGAZINE (2000), a centralização afeta toda a cadeia de distribuição. Quando existem muitos canais distintos e uma produção específica para cada um deles, é necessário que se mantenha um estoque específico para cada canal. Se a demanda deste canal é muito variável, pode ocorrer, em determinado momento, um sobre-estoque ou uma ruptura de estoque.

No entanto, quando ocorre uma centralização da demanda variável de vários canais, de modo geral, a demanda total é muito mais estável. Justifica-

se aqui o adiamento de operações: produz-se apenas uma referência genérica e as particularizações se realizam no canal de distribuição, em função da demanda real, no próprio setor do produto determinado.

Entre cliente e fornecedor, procura-se desenvolver um clima de confiança mútua, onde ambos saem ganhando. É o que se convencionou chamar de parcerias, segundo MARTINS e ALT (2000). Nestas situações o fornecedor ajuda no desenvolvimento do projeto do produto, na análise e melhorias do processo produtivo de seu cliente, garante a qualidade, abre a sua planilha de formação de custos e preços e, em contrapartida, recebe um contrato de fornecimento por um período normalmente igual ao da vida do produto para o qual foi escolhido o fornecedor. Um depende do outro. A função do fornecedor não é mais apenas de vender o produto. A relação, caracterizada pelo ganha-ganha, é de longo prazo, com contatos constantes, baseada na confiança (não é mais necessária a averiguação da qualidade pelo comprador, ele confia no seu fornecedor). (MERLI,1994)

Aos poucos, os pequenos empresários vão se conscientizando da importância de uma central de compras e do que ela pode representar para sua integração no mercado. Além de racionalizar os custos, a iniciativa da central de compras tem potencial para melhorar as condições do próprio empresariado, desenvolvendo entre o setor um tipo de solidariedade e força política imprescindível nas situações em que o grupo deve fazer valer os seus direitos de cidadãos-empresários. Outro ponto importante para favorecer o funcionamento e a disseminação das centrais de compras no país é a

formulação de algumas regras legais que respaldem juridicamente suas atividades.

Central de compras ou compras compartilhadas é a forma mais simples de integração comercial e consiste no acordo, formal ou informal, entre empresários que se juntam para efetuar compras comuns às suas empresas. O Sebrae (1994) acredita que a formação de parcerias estratégicas e o associativismo são uma grande saída para a pequena empresa.

À medida que o nível de atenção dedicado às compras e suprimentos aumenta, o trabalho tende a tornar-se mais estratégico, concentrando mais ênfase em atividades como negociação de relacionamentos a prazos mais longos, desenvolvimento de fornecedores e redução do custo total, em vez de fazê-lo em rotinas de pedido e de reposição de estoques.

Ao se examinar as responsabilidades dos compradores de organizações com função de compras bem desenvolvidas constará que eles gastam apenas parte de seu tempo em atividades administrativas e burocráticas. A maior parte de suas atividades concentra-se no estabelecimento e no desenvolvimento de relacionamentos apropriados com fornecedores. A ênfase em tais organizações tem evoluído além de simplesmente reagir às necessidades dos usuários, passando a uma abordagem pró-ativa que reflete mais amplamente a contribuição decorrente da administração dos *inputs*. Isso pode ser percebido através da Figura nº 5, a seguir:

Figura 5: Comparação entre Compras Reativas e Pró-Ativas.

Compras reativas	Compras pró-ativas
Compras é um centro de custo	Compras pode adicionar valor
Compras recebe especificações	Compras (e fornecedores) contribuem para as especificações
Compras rejeita materiais defeituosos	Compras evita materiais defeituosos
Compras subordina-se a finanças ou à produção	Compras é importante função gerencial
Os compradores respondem às condições do mercado	Compras contribui para o desenvolvimento dos mercados
Os problemas são responsabilidade do fornecedor	Os problemas são responsabilidade compartilhada
Preço é variável-chave	O custo total e o valor são variáveis-chaves
Ênfase no hoje	Ênfase estratégica
Sistema independente de fornecedores	O sistema pode ser integrado aos sistemas dos fornecedores
As especificações são feitas por designers ou usuários	Compradores e fornecedores contribuem para as especificações
Negociações ganha-perde	Negociações ganha-ganha
Muitos fornecedores = segurança	Muitos fornecedores= perda de oportunidades
Estoque excessivo = segurança	Excesso de estoque= desperdício
Informação é poder	A informação é valiosa se compartilhada

Fonte: BAILY P. et al. Compras: princípios e administração. São Paulo: Atlas, 2000, pág. 20.

A central de compras deve funcionar como uma empresa e é vital que essa central tenha um bom gerenciamento, pois ela possui ao mesmo tempo

características de uma empresa comum, e a característica especial de uma associação de várias outras empresas, sócios donos. Uma empresa com tais características tem que primar pelo profissionalismo e pela transparência de todos os seus atos e números. Como qualquer empresa a central de compras está sujeita a sua gestão para que tenha sucesso ou fracasso.

A central de compras é viável para uma série de atividades empresariais. Não importa o tamanho e nem a sua forma. As vantagens são tão evidentes que qualquer grupo de empresários pode usufruir delas. O maior benefício da Central de Compras é permitir a sobrevivência da pequena empresa no mercado moderno e competitivo, facilitando seu crescimento e tornando-a mais forte frente à concorrência, agregando valores a seus produtos. (SEBRAE, 1994)

As organizações que adotam abordagens de vantagem competitiva na administração de compras estão pondo em prática idéias de integração que são, pelo menos em parte, baseadas no papel estratégico e integrado das compras. O sucesso demonstrado por essas organizações está estimulando esse maior interesse e, à medida que outras organizações tentam repetir esse sucesso, a função compras torna-se mais atual. (BAILY et al, 2000)

Dado o crescimento das empresas multinacionais, conglomerados, *holdings* e outros grupos, as considerações de centralização/descentralização vêm sendo muito discutidas em anos recentes. A maioria dos grupos de empresas que operam vários estabelecimentos adotam algum compromisso entre a compra centralizada e segundo BAILY et al (2000) a centralização total de compras oferece as seguintes vantagens:

- A economia obtida pela consolidação dos pedidos melhora o poder de negociação da área de compras e facilita os relacionamentos com os fornecedores;
- Evita as anomalias de preços entre o grupo e a concorrência entre elas por materiais escassos;
- Melhor administração global de estoques;
- Menor número de funcionários envolvidos com compras, uniformidade de procedimentos, formulários, padrões e especificações.

1.7.4 Centro de compras virtual

Desencadeia-se uma evolução, sem precedentes, dos processos de automação industrial e da tecnologia da informação (TI). No novo paradigma tecnológico, a TI é energia básica para a formação de ciclos econômicos que têm como suporte os investimentos em inovação de produtos e processos.

Para PEREZ (1985, p. 41), as novas bases competitivas necessitam de outro paradigma, sustentado numa interação apropriada, com novo sistema de tecnologias flexíveis, baseado no custo baixo da eletrônica.

As bases conceituais e materiais do capitalismo atual se encontram em franca transformação. O sistema de produção em massa de produtos padronizados não é mais hegemônico. As condições técnicas e estruturais transferem a hegemonia para sistemas flexíveis de produção, vendas e marketing, ligados, em sua maioria, à fabricação de produtos de precisão,

produtos feitos sob medida e produtos de alta densidade tecnológica, e que satisfaçam plenamente os seus clientes. (BUIAR, 1994, p. 24).

O mercado eletrônico global elimina efetivamente as fronteiras nacionais e oferece uma abrangência mundial até mesmo às menores empresas. Os dois primeiros W (*World Wide*) de WWW (*World Wide Web* – Grande Rede Mundial) na verdade têm de algo bastante radical. Essa tecnologia permite que os consumidores comprem o que quiserem, quando quiserem, sem ter de se preocupar com a localização da empresa que vende o produto ou o serviço.

A principal transformação provocada pela rede, no mundo dos negócios, vem sendo denominada de Comércio Eletrônico - CE. Na webeconomia, os consumidores e os negócios não se encontram tanto em um mercado; eles interagem em um “mercado eletrônico”, o mercado eletrônico é o domínio das redes de computadores. “Todo negócio hoje em dia compete em dois mundos: um mundo físico de recursos que os gerentes podem ver e tocar e um mundo virtual feito de informações” (*Harvard Business Review*). Quando um negócio muda do mercado tradicional para o mercado eletrônico, ele deve reconhecer três mudanças principais: primeiro, a rede de computadores serve como infraestrutura; não existem prédios nem bens imobiliários convencionais. Segundo, a tela do computador simula o contato pessoal. Terceiro, as pessoas comercializam informações em vez de mercadorias físicas.

O Comércio Eletrônico segundo ROGER (2000, p. 24) além de permitir que as pequenas empresas atuem como se fossem grandes, a Web permite que grandes empresas atuem como se fossem tão ágeis, flexíveis e sensíveis como uma pequena empresa.

Para navegar nessas águas é necessário extrema presteza e astúcia. E as dificuldades se tornarão ainda maiores pela concorrência e qualidade e quantidade de empresas que estão entrando na Web, e este trabalho se desenvolve no sentido de estudar o impacto da implantação do comércio eletrônico sobre os processos estratégicos da empresa, pois de forma alguma a Web se transformará em um meio passivo totalmente voltado à transmissão automática de informações ao consumidor. Ela é muito bem-sucedida em seu estado atual para se transformar em algo que vai ao encontro ao seu princípio básico.

Segundo VENETIANER (1998, p. 38), o comércio eletrônico veio para ficar e vai mudar radicalmente o modo de compras das pessoas, num espaço de tempo muito curto. O referido autor vai ainda mais longe; para ele, o impacto das vendas pela Internet atingirá de modo dramático toda a cadeia de distribuição, com a eliminação de muitos de seus elos. Segundo ele, muitos intermediários vão desaparecer. Um bom exemplo são os softwares. Hoje já é possível adquirir alguns deles por meio de *download* na rede.

CAMERON (1997, p. 31) define comércio eletrônico “como qualquer negócio transacionado eletronicamente, em que essas transações ocorrem entre dois parceiros de negócio ou entre um negócio e seus clientes”.

Segundo KALAKOTA E WHINSTON (1997, p. 18), o CE pode ser definido “como sendo a compra e a venda de informações, produtos e serviços através de redes de computadores e que as empresas devem buscar o estabelecimento de conexões eletrônicas com clientes, fornecedores, distribuidores, grupos de indústria e mesmo com concorrentes, para

incrementar a eficiência das comunicações de negócio, para expandir a participação no mercado, e manter a viabilidade de longo prazo no ambiente de negócio de hoje”.

“O comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo transações negócio-a-negócio, negócio-a-consumidor e intra-organizacional, numa infra-estrutura predominantemente pública de fácil e livre acesso. O comércio eletrônico reconhece-se como sendo o próprio uso intensivo de tecnologia na intervenção das relações entre consumidores e fornecedores” (ALBERTIN, 1999, p. 15).

O Comércio Eletrônico é " a capacidade de realizar transações envolvendo a troca de bens ou serviços, entre duas ou mais partes utilizando ferramentas eletrônicas e tecnologias emergentes" (www.planetcommerce.com.br/comércio).

Compara-se o comércio eletrônico com o comércio tradicional, algumas vantagens podem ser apontadas como por exemplo:

- Fornecer ao cliente mais opções de escolha e customização;
- Reduzir tempo e custos de buscas, tanto para os clientes quanto para os fornecedores, que de acordo com TAPSCOTT (1997, p. 93), tem interesse especial em comprar cada vez mais rápido e baseados em mais e melhores informações. O tempo é valiosíssimo nos dias de hoje, o comércio eletrônico barateia o custo dos negócios porque de um lado

aumenta o volume das transações e de outro reduz o tempo em que as mesmas são realizadas;

- Amplia as fronteiras e mercados expandindo-os de locais/regionais para nacionais/internacionais. Oferece ainda a possibilidade de alianças estratégicas, eliminando redundâncias e reduzindo esforços. Um bom exemplo disso é a empresa GE, que montou uma extranet incluindo 12 grandes compradores e 2.000 fornecedores. Somente a GE comprou 1 bilhão de dólares em mercadorias e serviços em 1997, através desta extranet. A companhia poupou 20% em custos do material, porque suas divisões puderam atingir uma ampla base de múltiplos fornecedores, possibilitando-os de realizarem melhores negócios. De uma maneira tradicional *off-line*, estes negócios seriam realizados de uma maneira muito mais incômoda e demandariam muito mais tempo. Os executivos da empresa estimam que nos próximos anos a companhia economizará cerca de 500 milhões de dólares usando a extranet.
- Decrementa custos envolvidos em transporte, armazenagem e distribuição, bem como em identificar e negociar com potenciais clientes e fornecedores. O marketing eletrônico pode ser até 75% mais barato que o tradicional, para o mesmo montante vendido. (SILVA, 1997, p. 92)
- Melhora a eficiência em atender ao cliente, permitindo um suporte mais dinâmico. A Internet é um meio de pesquisa de informações e de comunicação interativa, mostrando-se como uma excelente ferramenta

mercadológica, pois permite ainda prospectar e avaliar a demanda do cliente.

Na realidade, o comércio eletrônico não demanda nenhum outro tipo de operação diferente do comércio tradicional. No final tudo se resume em comprar e vender. São os hábitos globais dos consumidores que pressionam as empresas a inovarem continuamente em termos de contato com os clientes, agilizando vendas, realizando uma distribuição mais eficiente e promovendo marketing econômico e interativo (SILVA, 1997, p. 96). A diferença é que com o comércio eletrônico lida-se com bits e bytes, o que faz com que seja necessário um software dirigido ao e-commerce. Para estar engajado no comércio eletrônico a companhia precisa desenvolver um site que possa disponibilizar informações e produtos aos consumidores, conduzir transações comerciais e prover feedback e resultados.

Novos canais de venda/distribuição. Devido ao seu alcance direto e sua natureza bidirecional na comunicação de informações, os sistemas de CE representam um novo canal de vendas e distribuição para os produtos, existentes ou novos.

Estratégia competitiva, o CE pode:

- proporcionar vantagens de custos;
- permitir a diferenciação de seus produtos e serviços;
- possibilitar um melhor relacionamento com clientes;
- permitir a entrada mais fácil em alguns mercados;
- possibilitar o estabelecimento de barreiras de entrada;
- auxiliar a introdução de produtos substitutos.

- tornar mais fácil a eliminação de intermediários;
- facilitar o surgimento de novos intermediários que adicionem valor através de informação; e
- permitir novas estratégias competitivas com o uso de sua tecnologia.

KOTLER (1994) afirma que, apesar da grande maioria dos bens e serviços serem vendidos por meio de lojas em locais físicos, a era eletrônica, onde há o varejo sem loja, está crescendo rapidamente, prevendo ainda que até o final do século, um terço de todas as vendas no varejo será realizado por meio de canais sem loja.

A tecnologia e o comércio eletrônico, não são os principais, nem os únicos responsáveis por estabelecerem vantagem competitiva, para isto é fundamental que haja o alinhamento dos componentes da organização.

Para se fazer o alinhamento entre tecnologia e os processos de negócio, é necessário redefinir alguns processos após a introdução dos sistemas de comércio eletrônico, para que esses sistemas se integrem totalmente à forma na qual a organização realiza seus negócios, ou ainda, uma outra forma de alinhamento de processos e tecnologia é a utilização da tecnologia para permitir um redesenho dos processos, reduzindo assim os custos, tempo, e quantidade de erros relacionados ao processo, enquanto se eleva o nível do serviço (ALBERTIN, 1999)

Para o comércio eletrônico, os principais aspectos de alinhamento ou equilíbrio, de acordo com ALBERTIN (1999) são:

- entre estratégia e tecnologia;

- entre tecnologia e processos organizacionais; e
- entre tecnologia e pessoas.

As estratégias de sucesso serão aquelas que contiverem informações sobre os acontecimentos e as condições de fora da organização: os não-clientes; outras tecnologias além das utilizadas no momento pela empresa e pelos concorrentes; mercados não atendidos atualmente e assim por diante (DRUCKER, 1998)

Para MCGEE & PRUSAK (1994), a obtenção de vantagem competitiva é a razão fundamental para o uso estratégico da informação. A vantagem competitiva pode ser conseguida em vários níveis - do nível individual ao nível interorganizacional. Para os autores, o valor agregado advém da análise clara da forma e através dela se aperfeiçoa o desempenho em todos os níveis da organização com o uso da informação, estando esta habilitada pela tecnologia, conforme apropriado. Assim, em todos os segmentos de negócio, uma empresa chegará à liderança através do uso da informação como uma arma competitiva, e no processo, mudando as regras da competição para todo mundo.

O comprometimento organizacional é de suma importância para a implementação e validação de novas tecnologias e estratégias. Num ambiente em constante mudança, onde organização e indivíduos necessitam quebrar seus paradigmas para adaptarem-se a este cenário de competitividade global, há a preocupação com as conseqüências sociais dessas mudanças, para que causem menos abalo físico, mental ou moral, a fim de haver menos resistências formais ou informais. Para ALBERTIN (1999, p. 176), “[...] uma

presença sustentada no ambiente digital requer um forte comprometimento organizacional para aumentar os recursos alocados para o sucesso para provar a validade do modelo de negócio. Esse comprometimento deverá ser compensado pelo aumento de retornos financeiros, permitindo justificar os custos adicionais”.

Quanto à estratégia, o comércio eletrônico oferece às organizações inúmeras oportunidades novas, mas isto exige a alteração significativa de suas estratégias, afim de que não sejam superadas pelos demais participantes do próprio setor ou não. O comércio eletrônico, se bem implementado, pode levar as organizações na direção de configurações conceituais inteiramente novas, podendo assumir características de competência categoricamente participativas para oferecer saídas mais eficientes e flexíveis para uma base amplamente distribuída de clientes.

1.7.5 Redes de empresas

Uma alternativa viável para pequenas e médias empresas pode ser trabalhar sob a forma de redes de empresas. Esse termo, rede de empresas, tem sido muito ouvido no mundo corporativo nos dias atuais, uma vez que tem sido indicado às empresas a realização de alianças estratégicas como forma de sobrevivência e de prosperar no futuro. Para ROBERT (1998, p. 289), tal conceito é extremamente simples: se não se pode lutar contra a maré, é necessário se deixar levar por ela, “ou seja, é mais fácil aliar-se com um concorrente do que lutar contra ele”.

Alianças podem e devem ser desenvolvidas sempre em torno de habilidades e competências de cada um dos participantes, das capacidades, do *know-how* ou tecnologias únicas de cada um dos integrantes das alianças, ainda segundo Robert. A lógica, segundo tal autor, é que se construam as alianças em torno de “pontos fortes singulares” que possam ser sustentados e defendidos ao longo do tempo.

É senso comum que existem benefícios estratégicos decorrentes das alianças logísticas. Esses benefícios se fazem sentir de forma bastante expressiva, principalmente em termos de redução de custos, como alguns que se relacionam a seguir (conf. MONTGOMERY, 1998, p. 332-333):

- Custos operacionais de distribuição, através da utilização de canais de distribuição comuns a diversas empresas, modais de transporte comuns etc;
- Custos operacionais de estocagem, utilizando-se centros de distribuição e/ou armazéns em comum;
- Custos operacionais de compras, através de compras conjuntas;
- Custos operacionais de propaganda, através de propagandas cooperadas.

Além da redução de custos, as redes de empresas podem possibilitar melhorias na qualidade dos serviços aos clientes. Na verdade, nas alianças logísticas “os carros-chefe em um acordo típico são o provimento de serviços logísticos projetados especialmente para o cliente, juntamente com a produção de mercadorias”. (MONTGOMERY, 1998, p. 332)

O que permite sustentar o funcionamento das alianças logísticas tem sido a tecnologia da informação disponível que possibilitou reduções significativas de custos de processamento de dados, permitindo que as alianças se mantenham sincronizadas (*ibidem*).

Sem dúvida, a existência de recursos tecnológicos como transmissão eletrônica de dados, velocidade no processamento de informações, possibilidade de interligação entre duas ou mais empresas simultaneamente e outros recursos oriundos da Tecnologia da Informação, permitem que as empresas possam conectar-se em redes e, com isso, apresentem ganhos de competitividade.

Conforme já se escreveu no item 1.4, dois instrumentos de competitividade são eficazes na busca por vantagem competitiva: (1) a vantagem de custo, e (2) a vantagem de valor. Quer parecer que as alianças logísticas são capazes de oferecer esses dois instrumentos, uma vez que a realização conjunta de atividades logísticas pode reduzir custos e, paradoxalmente, aumentar valor percebido.

A estratégia de criação de centrais de compras (conforme se discorreu nos tópicos 1.7.2 a 1.7.4) somente é passível de funcionamento a partir da ótica de redes de empresas que operem alianças logísticas na ponta dos suprimentos.

1.8 Farmácia de Manipulação

A instalação de uma farmácia, no Brasil, é livre e pode ser aberta em qualquer localidade, independente do número de farmácias existentes e da população a ser atendida. Aqui a propriedade da farmácia não é reconhecida

como um direito do farmacêutico, a lei 5.991, de 17 de dezembro de 1993, regulamentada pelo Decreto 74.170, de dez de junho de 1974, que dispõe sobre o controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos. (Pharmacia Brasileira, 1998, p. 38)

A Farmácia Magistral existe desde os primórdios da medicina. Com os avanços da ciência esta prática tornou-se especialidade e responsabilidade daqueles que sabem fabricar medicamentos. Os farmacêuticos, que acima de tudo, tem o dever de voltar para o futuro resgatando o que de melhor existe na assistência à saúde, o relacionamento entre médico, paciente e o farmacêutico, unicamente possível de ser realizado pela farmácia magistral. (Farmacopéia, 2001)

A manipulação no Brasil poderia ser apenas um capítulo da história, encerrado na década de 50, auge de sua crise, não fosse a determinação e o trabalho de alguns profissionais abnegados, que anteviam a possibilidade do desenvolvimento do setor, não por questões comerciais, mas sobretudo pela valorização do profissional farmacêutico e os ganhos para a saúde pública.

A mudança da Família Real e da Corte Portuguesa para o Brasil em 1808, foi um marco para a história da farmácia. Um dos primeiros atos de D. João VI foi agilizar o ensino de medicina e farmácia. Tendo em vista as péssimas condições sanitárias e de higiene do país naquela época, muitas epidemias e doenças como febre amarela, difteria, diarreia e desidratação em crianças e parturientes causavam centenas de mortes entre a população. A responsabilidade pela criação das primeiras escolas de medicina ficou a cargo do Cirurgião-Mor da Esquadra Real, o Dr. José Corrêa Picanço. Assim

nasceram as Escolas de Anatomia, Cirurgia e Medicina no Rio de Janeiro e Bahia. (International Journal of Pharmaceutical Compounding, 2001)

Os farmacêuticos e médicos tinham as matérias básicas relacionadas a farmácia, manipulação e a terapêutica médica - chamada matéria médica. Todavia, muitos farmacêuticos depois de formados, continuavam os estudos e passavam a concluir também o curso de medicina.

Gradualmente as boticas foram substituídas pelas 'Farmácias', cuja produção era quase toda artesanal. Os medicamentos eram apresentados em forma de soluções, emulsões e tinturas, produzidos com base nos formulários internacionais e na flora medicinal brasileira. Ainda não existia uma indústria nacional, os primeiros medicamentos prontos, disponíveis nas prateleiras das farmácias, eram Importados da França. Os farmacêuticos ficavam sabendo da existência dos remédios industrializados através da leitura de almanaques da farmacopéia, que veiculavam propaganda desses produtos. Um dos clássicos dessas publicações era o Formulário Chernoviz. "Chernoviz foi um médico polonês, formado na França, que veio para o Brasil, mais especificamente para o Rio Janeiro, onde começou a clinicar. Diante da precariedade de matérias-primas e a abundância de ofertas de novas plantas medicinais que ele encontrou por aqui, decidiu preparar um formulário e guia médico onde descrevia essas plantas, bem como os processos de diagnóstico". (International Journal of Pharmaceutical Compounding, 2001)

Alguns farmacêuticos, cujas farmácias se tornaram tradicionais e obtiveram maior sucesso, enveredaram para a fabricação em série de medicamentos, dando origem às primeiras indústrias farmacêuticas nacionais. Um dos casos

mais notáveis foi o de Cândido Fontoura. Formado em 1905, numa das primeiras turmas do curso de farmácia de São Paulo, Cândido Fontoura usou sua curiosidade de pesquisador ao criar um tônico para sua esposa, que tinha saúde bastante frágil. A fórmula foi tão benéfica, que após três meses, outras pessoas também começaram a procurar por aquele tônico, que entre outras coisas estimulava o apetite. O Tônico foi batizado de Biotônico Fontoura, por sugestão de Monteiro Lobato, que era seu amigo. Algum tempo depois, o farmacêutico montaria o Laboratório Fontoura & Serpe para a produção em série desse produto.

Outros farmacêuticos seguiram o exemplo de Cândido Fontoura e criaram seus laboratórios. A indústria de medicamentos nacional, entretanto, não era acompanhada da infra-estrutura química e verticalização da produção como já ocorria na Europa e Estados Unidos. O modo de produção ainda era artesanal, e o farmacêutico participava de todas as etapas do processo.

Encerrava-se assim a 1ª fase da história da farmácia de manipulação no Brasil. Compreendida entre os anos de 1832 a 1930, foi o período em que houve uma perfeita convivência entre os médicos que prescreviam, e os farmacêuticos que aviavam as fórmulas magistrais. Essa harmonia continuaria até a chegada dos grandes laboratórios estrangeiros ao país, e como consequência, o surgimento das drogarias.

Farmácia magistral foi conceituada como um “estabelecimento de manipulação de fórmulas magistrais e oficinais, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, compreendendo dispensação e atendimento privado de unidade hospitalar ou de seriados,

artesanais e sob encomendas, a farmácia de manipulação exerce importante papel perante a comunidade”. (FERREIRA, 2000, p. 1)

Produzindo medicamentos não seriados, artesanais e sob encomenda, a Farmácia de Manipulação exerce importante papel perante a comunidade.

É importante ressaltar seu caráter dinâmico no que se refere a atuação junto à classe médica, no sentido de incentivar a classe de prescrições magistrais e, ainda, o contato direto com o paciente, seja através de campanhas de marketing ou a abordagem direta nos estabelecimentos comerciais por meio da assistência farmacêutica.

A Farmácia de Manipulação é muito mais que um estabelecimento comercial dispensador de medicamentos, sua função é a busca de soluções farmacêuticas para a melhoria da qualidade de vida da comunidade na qual esta inserida

A Farmácia Magistral representa hoje um nicho de mercado para o profissional farmacêutico. Possibilita ao farmacêutico ascensão social e econômica com completa realização profissional, encontrando na farmácia a possibilidade de exercer com amplitude todas as atividades inerentes ao verdadeiro profissional do medicamento.

Nas décadas de 80 e 90 pode-se destacar alguns fatores responsáveis pelo crescimento das farmácias magistrais: a profissionalização, implantação de novas tecnologias, e o surgimento de distribuidoras que passaram a oferecer matérias-primas em quantidades acessíveis para as farmácias. Todavia, foi ocupando os espaços deixados pela indústria que esse crescimento se acelerou. Na época do controle rigoroso de preços que o governo impunha aos

medicamentos industrializados, muitos itens ficaram defasados, e por desinteresse econômico da indústria deixaram de ser fabricados. As farmácias de manipulação conseguiram colocar esses medicamentos à disposição da classe médica e suprir o mercado, exercendo nessa fase um papel muito importante para a saúde pública.

Apesar de estarem bastante otimistas quanto ao futuro das farmácias magistrais os profissionais do setor acreditam que seu crescimento não será tão intenso quanto o apresentado nos últimos anos. Para que o setor tenha novas perspectivas e conquiste novos espaços será necessário consolidar a atuação das farmácias. (International Journal of Pharmaceutical Compounding, 2001)

A profissionalização do setor magistral aconteceu de forma intensa, mas não nivelada. Existem farmácias de diferentes portes com diferentes complexidades. Muitas empresas estão investindo na busca de qualidade e certificação de ISO 9000, tendo condições de se adequar mais rapidamente. Já os profissionais que estão iniciando, ou as empresas que estão a pouco tempo no mercado, terão muitas dificuldades. "Várias empresas não resistirão, em função do alto nível de exigência e principalmente pelo custo de implantação e manutenção desta resolução 33", acredita o Dr. Evandro Tokarski, presidente da Regional da ANFARMAG - GO/TO/DF. Apesar disso, o Dr. Evandro Tokarski afirma que, mesmo trazendo perdas para o setor, a resolução 33 será um marco para a farmácia magistral. "Tenho plena convicção que será um marco em função do alto grau de comprometimento e de responsabilidade do setor que irá, a duras penas, se adequar em tempo, trazendo benefícios aos

consumidores e o fortalecimento da farmácia magistral". (INTERNATIONAL JOURNAL OF PHARMACEUTICAL COMPOUNDING, 2001)

Para que a adequação aconteça é preciso que o setor magistral continue investindo na área técnico-científica, mas a profissionalização precisa atingir também as áreas administrativas, comerciais e de marketing. "A questão administrativa e comercial está contribuindo para que o setor magistral se digladi e se enfraqueça. A concorrência tem um papel importante no crescimento das empresas que operam o mercado, mas apenas quando ela é saudável. Preço não é o único diferencial competitivo importante". O Dr. Evandro Tokarski também comenta que saber definir o preço de forma eficiente permite que se façam investimentos em qualidade, tecnologia e marketing. "A oscilação dos preços, ora para cima e ora para baixo, acarreta a perda de credibilidade junto aos médicos e consumidores".

A despeito dos desafios que se impõem, os profissionais acreditam ter encontrado o caminho certo. A tendência da valorização da manipulação também está sendo verificada em outros países, como nos EUA, que em 1997, criou uma legislação específica para atender o retorno da farmácia de manipulação.

Em um mercado cada vez mais exigente e competitivo, na fase de parceria e do ganha-ganha em que se esta vivendo, é fundamental que seja verificada qual é a melhor combinação de preço/produto/serviço para que o objetivo seja alcançado. A crescente preocupação com a nutrição e a saúde mostra que os consumidores estão dispostos a gastar mais para obter mais. É fundamental

que avalie-se os valores emergentes, como é o caso da saúde, alimentação, ecologia, facilidades tecnológicas, etc., para a determinação de objetivos.

Deve-se lembrar que, devido aos avanços das pesquisas e o desenvolvimento científico, os produtos têm vida mais curta e são substituídos com maior frequência. “Logo, manter os olhos abertos no e para o mercado e escutar o que o cliente tem a dizer são regras importantes para qualquer empresa. Na Farmácia Magistral, a prestação de serviços reveste-se de grande valor para a diferenciação em seu mercado”. (MONTI, 1999, p. 70)

1.9 Conclusões Pessoais

Após a revisão da literatura, efetuada por este autor, é possível concluir que as Farmácias de Manipulação podem ser beneficiadas no que diz respeito aos seus processos de compras, a partir do momento em que adotem uma das estratégias logísticas descritas na revisão.

Após análise das diferentes possíveis estratégias para as compras, este autor realizou uma pesquisa junto a uma amostra das Farmácias de Manipulação do Estado do Paraná, visando identificar suas eventuais dificuldades logísticas e, por fim, de que forma uma estratégia logística coerente poderia auxiliar essas empresas a obterem ganhos competitivos a partir da centralização de compras, conforme se discorre no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 2

Neste capítulo se apresentam os resultados da pesquisa e a viabilidade da implementação de uma central de compras. Objetivando coletar dados para fundamentar a pesquisa junto as farmácias magistrais, aplicou-se questionário em 64 farmácias alocadas no Estado do Paraná, 3 dos principais fornecedores e os 3 transportadores mais requisitados para atender as farmácias.

2.1 Metodologia

Na elaboração da dissertação utilizou-se, como metodologia básica, a pesquisa qualitativa, que segundo GIL, (1991) considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los, baseada em uma revisão bibliográfica, que segundo o mesmo autor, é aquela elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e também de material disponibilizado na Internet, que culmina na formulação de uma proposta de criação de uma Central de Compras no setor farmacêutico de manipulação do Estado do Paraná. Como apoio neste estudo de caso elaborou-se um questionário quantitativo para cento e vinte farmácias de manipulações do estado do Paraná, tendo um retorno de sessenta e quatro questionários.

Neste esforço de coletar informações, consultaram-se diferentes fontes, tais como:

- Livros e trabalhos científicos que tratam de logística e administração;

- opiniões e conclusões de debates realizados em congressos, conferências, seminários ou eventos similares;
- diversos materiais de divulgação como artigos em jornais, revistas, folhetos;
- Informações obtidas junto ao Conselho Regional de Farmácia do Estado do Paraná;
- Pesquisa primária junto a Associados da Anfarmag;
- Pesquisa junto a fornecedores de matérias-primas às farmácias magistrais;
- Pesquisa junto a operadores de transporte para verificar custos de fretes; e,
- Pesquisa na rede mundial de computadores (Internet).

2.2 Pesquisa de Campo

Para melhor compreender o fenômeno das compras, nas farmácias de manipulação do Estado do Paraná, se realizou uma pesquisa de campo procurando conhecer melhor o funcionamento dessas organizações, no que diz respeito a sua estrutura e funcionamento.

Foram pesquisadas 64 (sessenta e quatro) farmácias de manipulação, dispersas por todo o território do Estado do Paraná, filiadas à ANFARMAG-PR – Associação Nacional das Farmácias Magistrais – Seção Paraná, num universo de 300 filiadas, uma amostra que representa 21,33% do universo, garantindo a necessária representatividade ao estudo.

Para verificar a política comercial dos fornecedores e operadores de transporte, foram pesquisados três fornecedores principais e os três transportadores mais utilizados pelas Farmácias objeto de estudo, procurando identificar algumas questões relevantes para a construção do modelo proposto nesta dissertação. A escolha de apenas três fornecedores deveu-se ao fato de que o setor apresenta uma alta concentração de fornecedores (quase monopolística), que resulta num número pequeno de fornecedores. Portanto, optou-se por pesquisar apenas junto aos fornecedores de insumos/matéria-prima às Farmácias de Manipulação mais significativas. Com relação às transportadoras foi utilizado o mesmo critério de seleção. Assim, apresentam-se primeiramente os resultados da pesquisa com as farmácias magistrais, depois com os fornecedores e, finalmente, com os transportadores.

Na sequência, se apresentam os resultados da pesquisa e conclusões a que se chegou. Os resultados completos da pesquisa de campo encontram-se no Apêndice III, onde se pode visualizar as tabelas com os resultados obtidos. Na sequência, se busca destacar apenas aqueles resultados mais relevantes.

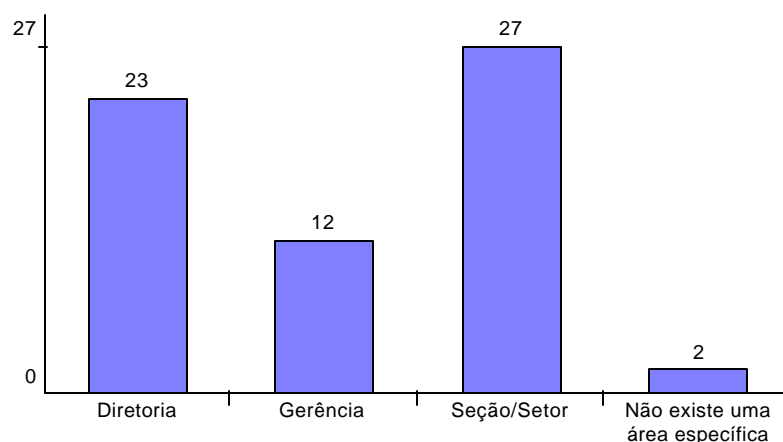
2.3 Análise Crítica da Pesquisa de Campo junto às Farmácias

O instrumento de pesquisa utilizado conteve 28 questões desdobradas em 154 variáveis como respostas possíveis, com questões fechadas e abertas e algumas em que se utilizou uma escala Likert para mensurar a importância da variável para a farmácia pesquisada. As variáveis que se buscou verificar dizem respeito a questões como: espaço físico disponível para a armazenagem de matérias-primas/insumos, procedimentos de armazenagem, procedimentos

de compras, posição hierárquica da área de compras, fatores críticos para decisões de compras entre outras, conforme se pode perceber no Apêndice I.

Questionou-se as farmácias quanto a estrutura organizacional em termos do posicionamento da área de materiais na estrutura hierárquica das farmácias e se obteve a visão de que apenas 42,19% delas possui uma área funcional especificamente destinada à gestão de suprimentos. Por outro lado, em 54,69% das farmácias, a gestão de suprimentos é feita pela gerência ou pela diretoria (que são os próprios donos). Isso se explica pelo fato de que a maioria das farmácias de manipulação é gerenciada/dirigida pelos próprios donos do negócio, uma vez que são empresas de pequeno porte. Isso pode ser percebido pelo número de respostas absolutas que estão indicadas no gráfico nº 1.

Gráfico 1: Nível da área de gestão de materiais na estrutura farmacêutica



Fonte: Pesquisa de Campo

Outra questão verificada foi quanto ao espaço físico destinado à área de armazenagem, uma vez que em geral o tamanho de espaço físico para armazenagem de matéria-prima não varia muito de farmácia para farmácia, em

70,31% destas o tamanho varia de 5 m² à 10 m², até mesmo em função de se tratar, em sua grande maioria de micro e pequenas empresas.

Outro aspecto importante a ser destacado é relativo à dificuldade para se obter as matérias-primas que serão manipuladas. A maioria absoluta dos entrevistados (87,5%) informou que enfrenta dificuldades no processo de compras. Quando se detalhou essas dificuldades, chegou-se às conclusões apresentadas na Figura nº 6, a seguir :

Figura 6: Dificuldades no Processo de Aquisição de Matérias-Primas

DIFICULDADES EMCONTRADAS	% de Respostas
Pedido Mínimo (Em Quantidades)	51,56
Pedido Mínimo (Em Valor)	18,75
Custo de Aquisição	15,62
Não Responderam	12,50
Outros Motivos	1,57
TOTAL	100%

Fonte : Pesquisa de campo

Importante esclarecer que o pedido mínimo, em quantidades, é um grave problema para as farmácias de manipulação, uma vez que ao comprar em grandes volumes existe o risco de que o produto perca sua validade de

utilização em virtude da baixa demanda existente. Esse fator é uma referência importante para indicar a necessidade de compras em conjunto.

Na sequência, se verificou como as compras ocorrem nas empresas pesquisadas, visando mensurar a organização da área em termos de processo. Chegou-se a resultados interessantes, conforme se demonstra na figura nº 7, abaixo:

Figura 7: Estrutura do processo de compras

Processo de Compras	% de Respostas	Nº Absoluto de Respostas
Compras normais constantes (com prazos regulares)	57,81	37
Compras normais inconstantes (sem prazos definidos)	17,18	11
Compras Emergenciais Constantes	17,18	11
Compras Emergenciais Inconstantes	31,25	20
Através de contratos de longo prazo	1,57	1
Sem processo estruturado	6,25	4
TOTAIS	-	84

Fonte: Pesquisa de Campo

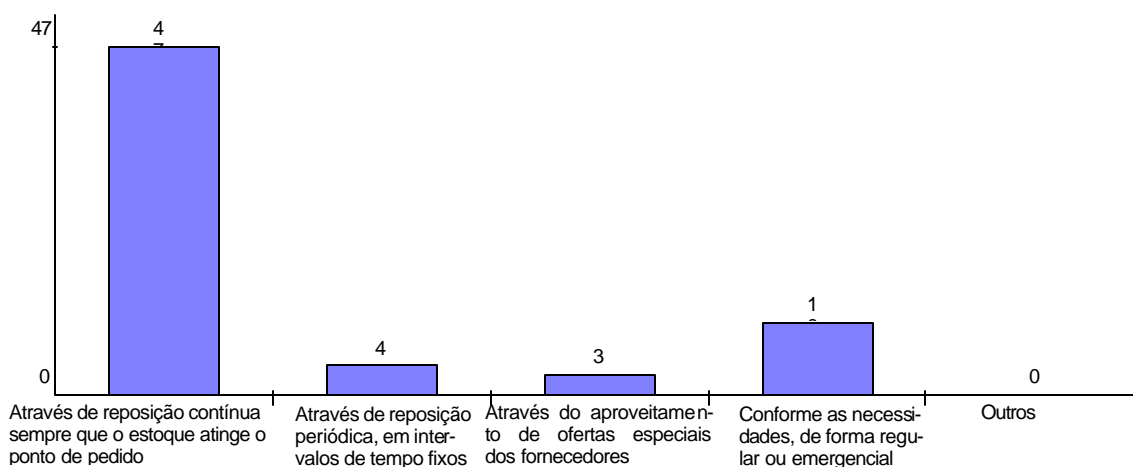
OBS: O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (6 no máximo)

As formas mais comuns observadas dentro da estrutura do processo de compras são as compras normais constantes, com prazos regulares para 57,81% dos entrevistados e para compras emergenciais inconstantes para

31,25% dos entrevistados. O que demonstra relativa organização no processo, mesmo considerando-se o porte das empresas estudadas.

Na questão seguinte, se indagou sobre como ocorre o ressuprimento, em termos de tempo decorrido entre um pedido e outro. As respostas podem ser observadas no gráfico nº 2, a seguir:

Gráfico 2: Ressuprimento de estoques na farmácia

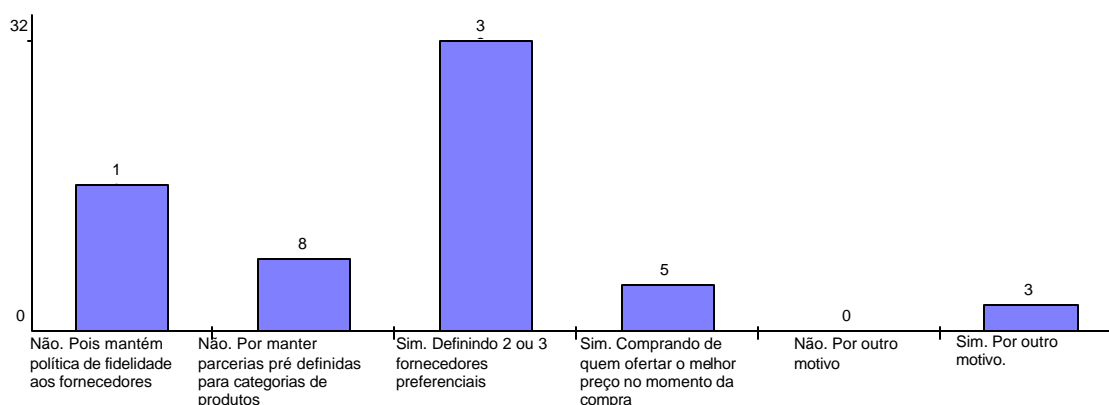


Fonte : Pesquisa de Campo

O ressuprimento de estoques nas farmácias é realizado através de reposição contínua sempre que o estoque atinge o ponto de pedido para 73,44% dos entrevistados.

Quanto ao número de fornecedores, por tipo de matéria-prima utilizada, as farmácias demonstraram ser importante manter dois ou três fornecedores preferenciais (50%) dos entrevistados, conforme se observa no gráfico a seguir:

Gráfico 3: Número de fornecedores por matéria-prima

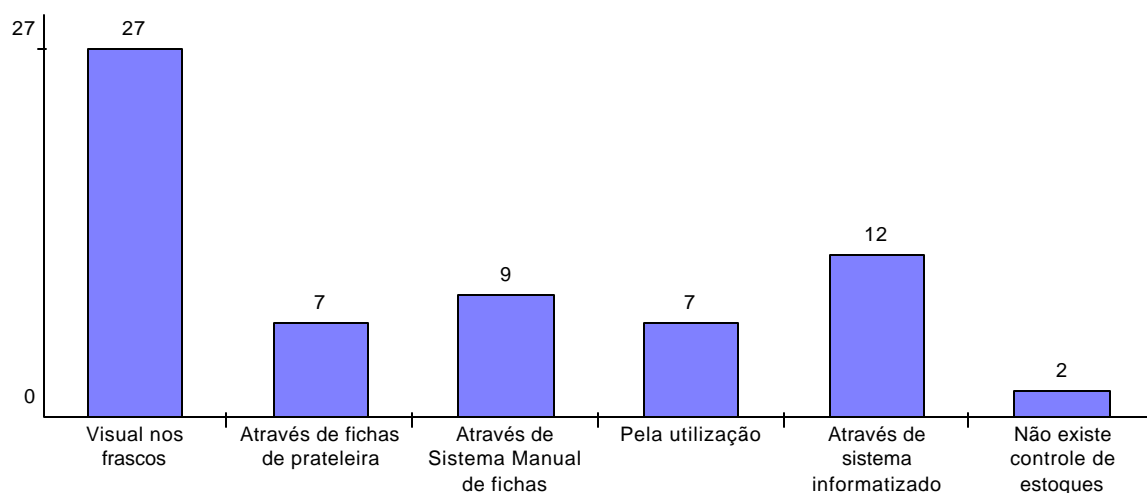


Fonte : Pesquisa de Campo

Isso demonstra a importância de se manter uma política formal e possibilidade de comprar em grandes volumes para manter sólidos relacionamentos com os fornecedores. Porém, por outro lado, se verifica que não existe um relacionamento formal entre as farmácias e seus fornecedores, uma vez que 76,56% dos entrevistados afirmaram manter relacionamentos informais com seus fornecedores.

Com relação ao controle de estoques, nas farmácias, verificou-se que as mesmas não possuem um método sistemático e formal para esse controle, uma vez que em 42,19% dos casos o controle é meramente visual, verificando-se a quantidade de produtos existentes nos frascos nas prateleiras, enquanto que apenas 40,62% utilizam de algum método de controle e 10,93% dos entrevistados compram conforme a utilização (consumo), conforme se verifica no gráfico a seguir:

Gráfico 4: Controle de estoques de matérias-primas nas farmácias



Fonte: Pesquisa de Campo

O resultado dessa questão demonstra a ineficiência da maioria das organizações estudadas; o que pode ser explicado pela própria formação dos donos dessas organizações que, em 100% dos casos são farmacêuticos, sem formação gerencial.

A questão seguinte indagava sobre a frequência do controle dos estoques, e obteve-se que 51,56% das organizações controlam diariamente e 37,50% delas controlam semanalmente, o que pode ser explicado pela pequena área disponível para estoque nessas organizações, uma vez que, muitas vezes, as próprias prateleiras são o espaço destinado à armazenagem.

Quanto à área responsável pelas compras, verificou-se que a área responsável pelo levantamento do estoque de matéria-prima é o setor de compras, em 70,31% dos casos, (que, conforme já comentado confunde-se com o próprio dono do negócio).

O mesmo fenômeno se reflete no controle de estoques de medicamentos, também comercializados pelas farmácias magistrais, uma vez que em 68,75% dos casos é o departamento de compras que faz esse controle. Essa questão do controle pode ser verificada na figura a seguir:

Figura 8: Controle de Estoque para Compras

Área Responsável pelo Controle	Controle de Matéria-Prima (em %)	Controle de Medicamentos (em %)
Setor de Compras	70,31	68,75
Almoxarifado	1,57	1,57
Outro	28,12	29,68
TOTAL	100	100

Fonte: Pesquisa de Campo

Verificou-se, ainda, que não existem regras para determinar os estoques mínimos a serem mantidos para 46,88% dos entrevistados, o que confirma a falta de uma gestão mais profissional. Por outro lado, 53,12% dos entrevistados consideram o tempo de ressuprimento (21,81%), o custo de manutenção (10,94%) e um cruzamento entre o tempo de ressuprimento e o custo de manutenção de estoques (20,37%); embora esses critérios sejam definidos empiricamente.

Quanto à classificação de matérias-primas em estoque, para efeito de controle, foi verificado que 68,75% dos entrevistados relacionam o custo de aquisição e o giro dos estoques para classificar as matérias-primas.

Em relação ao processo de compras, se constatou que o relacionamento com o fornecedor é importante uma vez que 45,31% das organizações pesquisadas informou dar preferência, nas compras, a distribuidores parceiros, enquanto que 40,63% afirmaram comprar indistintamente de distribuidores ou de indústrias.

Com relação ao tipo de classificação adotado para a armazenagem das matérias-primas em estoque, percebe-se que o principal critério é a aplicação do produto: se de uso interno (comprimidos, drágeas etc.) ou de uso externo (pomadas, cremes etc.), com 34,38% das respostas. O segundo critério refere-se à regularidade da demanda (regular/irregular) para 17,19% das organizações pesquisadas.

Na seqüência, se buscou verificar para quanto tempo se compram os materiais a serem mantidos em estoque, pela sua classificação ABC.

Constatou-se que:

- Para produtos classificados como “A” as compras são feitas para períodos entre 22 e 30 dias, em 57,81% dos casos;
- Para produtos classificados como “B” as compras são feitas para períodos acima de 30 dias, em 54,69% dos casos; e,
- Para produtos classificados como “C” as compras são feitas para períodos acima de 30 dias para 56,25% dos casos.

Essa observação permite concluir que os entrevistados não têm muito claro o que seja uma classificação ABC de materiais, nem compreendem sua aplicabilidade em termos de controle de estoques.

Dando continuidade à pesquisa, pesquisou-se a fonte de ressuprimento das organizações pesquisadas e verificou-se que as compras acontecem conforme demonstrado na Figura a seguir:

Figura 9: Preferência no momento de comprar / classe de produtos

CLASSE DE ITENS PREFERÊNCIA DE COMPRAS	ITENS “A”	ITENS “B”	ITENS “C”
Compras preferenciais de Indústrias	1,57%	0	0
Compras preferenciais de Distribuidores parceiros	34,37%	50,00%	51,56%
Compras indiferentemente de Indústrias ou Distribuidores	60,93%	46,87%	45,31%
Sem resposta	3,13%	3,13%	3,13%
TOTAIS	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa de Campo

Percebe-se que não existe preferência entre distribuidor ou indústria, o que demonstra, mais uma vez, a extrema informalidade nos processos de compras existentes no segmento.

Como continuação, e apenas para sondar alguns aspectos para a proposta da criação de uma central de compras entre as farmácias magistrais, foram

inseridas algumas questões relativas à Tecnologia da Informação – TI (tabelas 18 a 20, do Apêndice III). Percebeu-se que não existe troca eletrônica de informações para 40,63% dos entrevistados, 64,06% deles não se preocupam com intercâmbio de informações com fornecedores e que 73,44% deles nunca se preocupou em estudar a implantação de sistemas de controle de estoques informatizado e integrado com os fornecedores (visando a reposição contínua). O que é extremamente compreensível em virtude do porte das organizações pesquisadas.

Ainda objetivando estudar as organizações pesquisadas quanto à possibilidade da realização de compras conjuntas, se inseriram quatro questões relativas ao tema (tabelas nº 21 a nº 24, do Apêndice III) e se chega a algumas conclusões importantes, quais sejam:

- 67,19% dos entrevistados afirmaram não ter pensado na possibilidade de efetuar compras conjuntas;
- 43,75% responderam que, conforme as circunstâncias, comprariam através de uma central de compras;
- 31,25% dos entrevistados afirmaram que comprariam regularmente e apenas 21,88% afirmaram não ter interesse em participar de uma central de compras;
- Com relação à perspectiva de custos, 37,50% dos entrevistados acreditam que teriam ganhado em termos de custos de aquisição, 42,19% acreditam em ganhos em casos específicos e somente 20,31% não acreditam em ganhos em termos de custos; e,

➤ Quanto a forma ideal de participar de uma central de compras, as respostas distribuíram -se da seguinte forma:

o Central de compras com estrutura física e legal definidas – 43,75%

o Compras sob a forma de uma Cooperativa – 28,13%

o Central de compras virtual – 10,94%

o Não respondentes – 17,19%

Finalizando a pesquisa junto às farmácias, foi incluída uma questão para definir quais os fatores de influência na escolha de um fornecedor de preferência, que se subdividiu em alternativas relacionadas através de letras, de A a T, o que permitiu mensurar alguns fatores críticos para a escolha dos fornecedores (ver Apêndice III).

Verificou-se que, por exemplo, a amplitude da linha de produtos do fornecedor tem uma boa influência para 46,88% e ótima para 35,94% dos entrevistados. As respostas, em termos de boa ou ótima influência, estão sintetizadas na figura nº 10, na página seguinte, em que se utilizou uma escala Likert, onde os entrevistados avaliaram os quesitos sob cinco perspectivas.

Figura 10: Principais critérios para escolha do fornecedor

FATORES PESQUISADOS	BOA INFLUÊNCIA (%)	ÓTIMA INFLUÊNCIA (%)
Amplitude da linha de produtos	46,88	35,94
Embalagens Mínimas	48,44	42,19
Segurança e Qualidade das Matérias-Primas	20,31	78,13
Envio de Certificados de Análise	32,81	65,63
Cortesia e Profissionalismo no Atendimento	40,63	59,38
Flexibilidade de Negociação	32,81	62,50
Preço Compatível	34,38	57,81
Agilidade na Entrega	25,00	67,19
Custo de Frete	34,38	56,25
Acondicionamento para Transporte	37,50	54,69
Lançamentos atrativos para o mercado	45,31	26,56
Divulgação de produtos	32,81	26,56
Acompanhamento pós-venda	32,81	48,44
Origem das Matérias-primas (país)	31,25	46,88
Assistência Técnica	28,13	62,50
Condições de Pagamento	32,81	53,13
Prazo de Validade	28,13	60,94
Compromissos de Melhoria Contínua	31,25	51,56
Preocupação com o Cliente	39,06	39,06

Fonte: Pesquisa de Campo

As questões que estão em negrito foram consideradas por este autor, como sendo as mais relevantes, ou seja, aquelas que podem ser consideradas como fatores críticos de sucesso no relacionamento entre as farmácias magistrais e os seus fornecedores.

Na última questão, totalmente direcionada as relações com os fornecedores observou-se uma tendência de respostas mais voltadas para “ótima influência” com 52,39% para os entrevistados “boa influência” com 34,46% “indiferente” para 10,28%, “pouca influência” para 2,88% e “sem nenhuma influência” com nenhuma resposta dada.

Para os resultados dados como “indiferente” os quesitos que mais influenciariam para esta participação percentual foram quanto a divulgação dos produtos e quanto a lançamentos atrativos para o mercado.

Ficou evidente também que em sua maioria as respostas de “indiferente” e “sem nenhuma influência” foram dadas por farmácias novas, denotando pouca experiência ainda na atividade farmacêutica.

Importante também observar que a relação fornecedor / farmácia, fica prejudicada em função do porte destas empresas, que perdem significativamente seu poder de barganha em resposta aos volumes pequenos adquiridos individualmente inviabilizando qualquer possibilidade de uma parceria mais efetiva entre as partes.

2.4 Pesquisa nos Fornecedores

A pesquisa foi realizada junto a três fornecedores de forma direta, não estruturada, no período de 10 de dezembro de 2001 a 15 de janeiro de 2002, através de correio eletrônico e posteriores esclarecimentos adicionais via telefônica.

Buscaram-se informações relativas a custos de matérias-primas , tomando-se por base quinze itens. Foram solicitados preços para compras em pequenos volumes e para grandes volumes, para analisar as diferenças entre os volumes apresentados em compras individuais e coletivas

Os resultados obtidos estão apresentados a seguir, nas Figuras nº 11, nº 12 e nº 13, em que se demonstram os valores para aquisição. Os fornecedores estão identificados como A, B e C para preservar sua identidade.

Além disso, se realizou uma cotação de preços de transporte conforme o item 2.3.

Figura 11: Planilha de custos do fornecedor A

PRODUTO	PREÇO	QUANTIDADE MÍNIMA	PREÇO P/ MAIOR VOLUME	DIFER. %
ACIDO RETINÓICO	5,47/g	10 g	\$ 5,47/g	0
ACIDO GLICÓLICO	0,042/g	250 g	\$0,042/g	0
FEMPROPOREX HCL	2,51/g	50 g	\$2,51/g	0
DIETIL PROPIONA	0,187/g	250 g	\$0,185/g	1,07
SINASTATINA	12,35/g	2 g	\$12,23/g	0,97
ISOFLAVONA	0,95/g	20 g	\$0,90/g	5,26
BETA CAROTENO	0,39/g	100 g	\$0,37/g	5,12
OMEPRAZOL	0,155/g	100 g	\$0,150/g	3,22
ALENDRONATO DE SÓDIO	0,61/g	30 g	\$0,59/g	3,28
ÓLEO DE AMÊNDOAS DOCE	17,00/l	-	\$15,00/l	11,76
FLUOXETINA HCL	0,25/g	100 g	\$0,23/g	8,00
FLUTAMIDA	0,46/g	50 g	\$0,44/g	4,34
PERÓXIDO DE BENZÓILA	X	-	-	-
DIAZEPAN	0,21/g	(100 g)	\$0,19/g	9,5
CLORDIAZEPÓXIDO	2,29/g	10 g	\$2,25/g	1,74

OBS.: Descontos 15% a 20% dependendo do tipo do produto

Fonte: Pesquisa junto ao fornecedor "A"

CONCLUSÕES RELATIVAS AO FORNECEDOR “A”

Observa-se na análise da figura 11 do fornecedor “A”, uma variação de descontos bastante flutuante no que diz respeito aos volumes acima de 1 Kg, contudo a que se analisar que dentro de cada matéria-prima ainda é importante se salientar qual o país de origem, qual o fornecedor e qual o grau de dificuldade na busca desta matéria-prima, o que determinará o valor e quantidade mínima para a sua aquisição, e quais são as quantidades necessárias para atender a demanda deste mercado, já que algumas delas tem pequeno consumo, o que muitas vezes causa a obsolescência desta em referência ao prazo de validade, por isso se torna muito complexa a sua definição de preços.

Dos quinze itens pesquisados, 5 obtiveram preços menores que nos fornecedores “B” e “C”, contudo é importante salientar que, no caso da formação da central de compras onde sugere a aquisição de volumes mais expressivos de matérias-primas pode-se auferir descontos que variam de 15% a 20% em média, podendo chegar até 30% dependendo do item a ser analisado.

Figura 12: Planilha de custos do fornecedor B

PRODUTO	PREÇO	QUANTIDADE MÍNIMA	PREÇO P/ MAIOR VOLUME	DIFER. %
ACIDO RETINÓICO	X	X	X	X
ACIDO GLICÓLICO	0,07/g	250 g	\$0,064/g	8,57
FEMPROPOREX HCL	2,20/g	100 g	\$2,10/g	4,54
DIETIL PROPIONA	X	X	X	X
SINVASTATINA	X	X	X	X
ISOFLAVONA	1,198/g	20 g	\$0,89/g	34,61
BETA CAROTENO	0,43/g	100 g	\$0,41/g	4,65
OMEPRAZOL	0,125/g	100 g	\$0,118/g	5,6
ALENDRONATO DE SÓDIO	0,56/g	10 g	\$0,52/g	7,1
ÓLEO DE AMÊNDOAS DOCE	21,83/l	-	\$20,00/l	8,4
FLUOXETINA HCL	0,27/g	50 g	\$0,256/g	5,2
FLUTAMIDA	X	X	X	X
PERÓXIDO DE BENZÓILA	X	X	X	X
DIAZEPAN	0,247/g	100 g	\$0,234/g	5,3
CLORDIAZEPÓXIDO	2,90/g	50 g	\$2,50/g	13,8
ANFETRAMONA	X	X	X	X
CÁPSULA VAZIA	X	X	X	X

Fonte: Pesquisa junto ao Fornecedor "B"

CONCLUSÕES RELATIVAS AO FORNECEDOR “B”

No que se refere à figura 12 do fornecedor “B” observa-se que dos 15 itens consultados, 7 não tinham disponibilidade, e dentro destes 4 não tinham previsão para estoque em função da pouca solicitação dos clientes, ainda que, apenas 2 dos itens constantes na lista obtiveram preços menores que os fornecedores “A” e “C”, com percentuais relevantes.

Importante ainda registrar, que dependendo do item e do volume de matéria-prima a área comercial pode deliberar descontos que variam entre 10% e 20% podendo chegar a percentuais de até 30% respectivamente.

Figura 13: Planilha de custos do fornecedor C

PRODUTO	PREÇO	QUANTIDADE MÍNIMA	PREÇO P/ MAIOR VOLUME	DIFER. %
ACIDO RETINÓICO	5,34/g	10 g	\$5,07/g	5,05
ACIDO GLICÓLICO	0,036/g	1 Kg	\$0,035/g	2,78
FEMPROPOREX HCL	2,50/g	500 g	\$2,37/g	5,20
DIETIL PROPIONA	2,00/g	500 g	\$1,90/g	5,00
SINASTATINA	8,00/g	10 g	\$7,60/g	5,00
ISOFLAVONA	1,10/g	100 g	\$1,04/g	5,45
BETA CAROTENO	0,38/g	500 g	\$0,36/g	5,26
OMEPRAZOL	0,112/g	500 g	\$0,106/g	10,71
ALENDRONATO DE SÓDIO	0,60/g	100 g	\$0,57/g	5,00
ÓLEO DE AMÊNDOAS DOCE	40,00/l	-	\$38,00/l	5,00
FLUOXETINA HCL	0,25/g	500 g	\$0,238/g	4,8
FLUTAMIDA	0,46/g	500 g	\$0,437/g	5,00
PERÓXIDO DE BENZÓILA	0,038/g	1 Kg	\$0,036	5,26
DIAZEPAN	0,21/g	500 g	\$0,20/g	4,76
CLORDIAZEPÓXIDO	2,40/g	250 g	\$2,28/g	5,00
ANFETRAMONA	X	X	X	

Fonte: Pesquisa junto ao Fornecedor "C"

CONCLUSÕES RELATIVAS AO FORNECEDOR “C”

O fornecedor “C” pode ser considerado como o mais irredutível em termos de comercialização, ofereceu certa resistência no que se refere a descontos, contudo fica claro na análise que dos 15 itens constantes na figura 13 deste fornecedor, 8 obtiveram preços menores que nas planilhas dos fornecedores “A” e “B”, ainda que se pode auferir 15% de desconto a efeito de volumes o que o torna competitivo em relação aos outros fornecedores. Ainda informou que os preços são referenciados dependendo do país de origem e dos fornecedores das matérias-primas, além das quantidades demandadas pelo mercado.

Figura 14: Quadro Comparativo de Preços Máximos

PRODUTO	FORNECEDOR A	FORNECEDOR B	FORNECEDOR C
ACIDO RETINÓICO	5,47	-	5,07
ACIDO GLICÓLICO	0,042	0,064	0,035
FEMPROPOREX HCL	2,51	2,10	2,37
DIETIL PROPIONA OU ANFETRAMONA	0,185	-	1,90
SINVASTATINA	12,23	-	7,60
ISOFLAVONA	0,90	0,89	1,04
BETA CAROTENO	0,37	0,41	0,36
OMEPRAZOL	0,150	0,118	0,106
ALENDRONATO DE SÓDIO	0,59	0,52	0,57
ÓLEO DE AMÊNDOAS DOCE	15,00/l	20,00/l	38,00/l
FLUOXETINA HCL	0,23	0,256	0,23
FLUTAMIDA	0,44	-	0,437
PERÓXIDO DE BENZÓILA	-	-	0,036
DIAZEPAN	0,19	0,234	0,20
CLORDIAZEPÓXIDO	2,25	2,50	2,28

Fonte: Pesquisa junto aos Fornecedores

Figura 15: Quadro Comparativo de Preços Mínimos

PRODUTO	FORNECEDOR A (20%)	FORNECEDOR B (20%)	FORNECEDOR C (5%)
ACIDO RETINÓICO	4,37	-	4,81
ACIDO GLICÓLICO	0,034	0,051	0,028
FEMPROPOREX HCL	2,08	1,68	2,25
DIETIL PROPIONA OU ANFETRAMONA	0,148	-	1,80
SINVASTATINA	9,78	-	7,22
ISOFLAVONA	0,72	0,71	0,98
BETA CAROTENO	0,29	0,32	0,34
OMEPRAZOL	0,12	0,094	0,100
ALENDRONATO DE SÓDIO	0,47	0,42	0,54
ÓLEO DE AMÊNDOAS DOCE	12,00/l	16,00/l	36,10/l
FLUOXETINA HCL	0,18	0,205	0,22
FLUTAMIDA	0,35	-	0,42
PERÓXIDO DE BENZÓILA	-	-	0,034
DIAZEPAN	0,15	0,187	0,19
CLORDIAZEPÓXIDO	1,80	2,00	2,16

OBS: Os fornecedores A e B auferiram um desconto de 20% e o fornecedor C um desconto de 5%.

Fonte: Pesquisa junto aos Fornecedores

2.5 Conclusão sobre os Fornecedores

A figura nº 15, quadro comparativo de preços, não é suficientemente conclusiva, já que o universo de itens de matérias-primas (saís) gira em torno de 1000 itens e a pesquisa foi realizada dentro de 15 itens dos mais utilizados, embora a complexidade de fatores que influenciam a formação de preços torna difícil avaliar. A relação preço/produto em função de suas variantes, quais sejam:

O país de origem; produtos oriundos da Europa, Alemanha, Bélgica, França entre outros têm sua cotação de preços no mercado mundial, mais elevados, assim como os Estados Unidos da América. Já países asiáticos como China, Índia, entre outros, tem sua cotação mais baixa, em função da credibilidade duvidosa dos seus fornecedores.

- Dificuldade na busca da matéria-prima.
- Baixa demanda da matéria-prima no mercado.
- Rápida obsolescência da matéria-prima.

Dentro das características dos três fornecedores consultados a resposta mais positiva em ordem de vantagem comercial é em primeiro lugar o Fornecedor “C” por ter uma linha de produtos mais completa e preços mais competitivos, o Fornecedor “B” na seqüência por possuir uma linha de produtos também completa e dar abertura para descontos comerciais para volumes, e finalmente o Fornecedor “A” que possui uma linha de produtos mais restrita como se observa na figura 12, embora tenha flexibilidade de descontos

comerciais para volumes acima de 1 Kg, ou dependendo do tipo de matéria-prima.

No que se refere a prazos de pagamento no período da pesquisa a prática vinha sendo de prazos de 28 dias, em função da inadimplência as distribuidoras, vem praticando prazos de até 30/60 e 90 dias para pagamento, viabilizando assim a continuidade das negociações com as farmácias, que desta forma dão continuidade aos seus processos de aquisição de matérias-primas.

2.6 Pesquisa nas Transportadoras

O levantamento de dados nas transportadoras deu-se através de visitas realizadas no período de 10 de dezembro de 2001 a 15 de janeiro de 2002, onde houve a preocupação por parte destas em fornecer os dados os mais reais possíveis, por entenderem a importância deste estudo.

Todas as transportadoras, aqui denominadas de “A”, “B” e “C”, visando manter preservados os seus nomes, participaram voluntariamente e de forma isenta na divulgação de informações até sigilosas demonstrando preocupação em regularizarem sua situação de acordo com a RDC 33 e com as exigências da ANVISA (Associação Nacional de Vigilância Sanitária), que salienta no item 6.4 – Transporte que: “se necessário, o transporte dos produtos manipulados deve obedecer a critérios estabelecidos nas BPM (BOAS PRÁTICAS DE MANIPULAÇÃO)”. Neste documento, Conservação e Transporte, descreve que “A empresa deve manter procedimentos escritos sobre a conservação e transporte de produtos manipulados, quando necessário”.

Para melhor compreensão da dinâmica na formação dos custos de fretes apresentou-se em forma de planilhas denominadas de “P.1”, “P.2” e “P.3”, respectivamente. E com mais detalhes alguns exemplos dinâmicos tomando-se por base 2 modelos, sendo um para produtos com peso inferior a 70Kg e outro para produtos com peso superior a 70 Kg, como se apresenta a seguir:

Figura 16: Transportadora “A” (“P.1”)

PLANILHA DE CUSTOS DE FRETES			
	PREÇOS ATÉ 70 KG	PREÇOS ACIMA DE 70 KG	
PREÇO PRÉ-FIXADO		PREÇO/KG	1% DA N.F.
PREÇO POR KILO DE M.P.		20,00	20,00
TOTAL DO VALOR DA N.F.	1.400,00	6.000,00	6.000,00
PREÇO DO FRETE	18,00	66,00	60,00
GRIS – 0,3%	4,20	18,00	18,00
TOTAL PARCIAL	22,20	84,00	78,00
ICMS 12%	3,02	11,45	10,63
TOTAL DO FRETE	25,22	95,45	88,63
VALOR DO FRETE POR KILO	0,36	0,31	0,29
PERCENTUAL SOBRE A NOTA FISCAL	1,801	1,591	1,477

OBS: Para preços acima de 70Kg, o exemplo foi calculado sobre 300Kg onde, o custo do frete é de R\$ 0,22 o quilo, ou calculando-se “AD VALOREN” (1% do valor da N.F.).

Fonte: Pesquisa junto ao Transportador “A”

Figura 17: Transportadora “B” (“P.2”)

PLANILHA DE CUSTOS DE FRETES		
	PREÇOS ATÉ 70 KG	PREÇOS ACIMA DE 70 KG
PREÇO POR KILO DE M.P.	20,00	20,00
TOTAL DO VALOR DA N.F.	1.400,00	6.000,00
PREÇO DO FRETE	29,76	37,80
GRIS – 0,2%	2,80	12,00
SEGURO 0,3%	4,20	18,00
TOTAL PARCIAL	36,76	67,80
CAT	-	13,77
ITR	-	1,80
DESPACHO	-	7,99
TOTAL DO FRETE	36,76	91,36
ICMS 12%	5,01	21,71
FRETE FINAL	41,77	103,81
VALOR DO FRETE POR KILO	0,59	0,34
PERCENTUAL SOBRE A NOTA FISCAL	2,984	1,730

OBS: Para preços acima de 70 Kg o exemplo foi calculado sobre 300Kg, onde o custo do frete é de R\$ 0,1260 o quilo.

Fonte: Pesquisa junto ao Transportador “B”

Figura 18: Transportadora “C” (“P.3”)

PLANILHA DE CUSTOS DE FRETES		
	PREÇOS ATÉ 70 KG	PREÇOS ACIMA DE 70 KG
PREÇO POR KILO DE M.P.	20,00	20,00
TOTAL DO VALOR DA N.F.	1.400,00	6.000,00
PREÇO DO FRETE	35,00	150,00
GRIS – 0,2%	2,80	12,00
CUSTOS OPERACIONAIS 0,3%	4,20	18,00
TOTAL DO FRETE	42,00	180,00
ICMS 12%	5,73	24,54
FRETE FINAL	47,73	204,54
VALOR DO FRETE POR KILO	0,68	0,68
PERCENTUAL SOBRE A NOTA FISCAL	3,409	3,409

OBS: Para preços acima de 70 Kg o exemplo foi calculado sobre 300Kg, onde o custo do frete por quilo é de R\$ 0,50.

Fonte: Pesquisa junto ao Transportador “C”

FORMAS PARA SE CALCULAR O CUSTO DE TRANSPORTE

MODELO 1:

Como se observa na figura 16, para fretes de até 75Kg ou com valores expressos em nota fiscal de até R\$ 1.800,00, o valor do frete estipulado varia entre R\$ 19,00 e R\$ 24,00, sendo que, na prática o valor cobrado é de R\$ 19,00.

Com a proposta da central de compras este valor foi acordado em R\$ 18,00, auferindo uma economia de 5,3% no valor mínimo do frete, refletidos em 2,89% com os encargos inclusos.

MODELO 2:

Para fretes rodoviários com peso acima de 75Kg ou com valores superiores a R\$ 1.800,00, são observadas mais duas variações:

- 1º Custo do frete por quilo – R\$ 0,22/kilo
- 2º Custo do frete “*AD VALOREN*” (1% sobre o valor da nota fiscal).

TAXAS E IMPOSTOS

Incidem ainda, sobre o valor das notas fiscais um percentual de 0,3% de GRIS (Gerenciamento, Risco e Seguro), e 12% de ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), uma vez que todas as compras são oriundas de outros estados, sobre o valor base do frete como se observa nas fórmulas a seguir:

MODELO 1 - TRANSPORTADORA "A"

FÓRMULA 1

$$\text{FRETE} = \frac{\text{VALOR DO FRETE} + (\text{VALOR N.F.} \times \text{GRIS})}{1 - \% \text{ ICMS}}$$

Ex:	PESO M.P	= 70Kg
	PREÇO P/ KILO	= R\$ 20,00
	FRETE ESTABELECIDO	= R\$ 18,00
	VALOR N.F.	= R\$ 1.400,00
	GRIS	= 3 %
	ICMS	= 12%

Então:

$$\text{FRETE} = \text{R\$ 18,00} + \frac{(\text{R\$ 1.400,00} \times 0,03)}{1 - 0,12}$$

$$\text{FRETE} = \frac{\text{R\$ 18,00} + \text{R\$ 4,20}}{0,88} \quad \boxed{\text{FRETE} = \text{R\$ 25,22}}$$

MODELO 2 - TRANSPORTADORA "A"

FÓRMULA 2

$$\text{FRETE} = \text{PESO M.P.} \times \text{VALOR FRETE/KILO} = \frac{X + (\text{VALOR N.F.} \times \text{GRIS})}{1 - \% \text{ ICMS}}$$

Ex:	PESO M.P.	=	300Kg
	PREÇO P/ KILO	=	R\$ 20,00
	FRETE P/ KILO	=	R\$ 0,22
	VALOR N.F.	=	R\$ 6.000,00
	GRIS	=	3%
	ICMS	=	12%

Então:

$$\text{FRETE} = 300 \times \text{R\$ } 0,22 = X + (\text{R\$ } 6.000,00 \times 0,03)$$

$$1 - 0,12$$

$$\text{FRETE} = \frac{\text{R\$ } 66,00 + \text{R\$ } 18,00}{0,88} \quad \boxed{\text{FRETE} = \text{R\$ } 95,45}$$

FÓRMULA 2.1:

$$\text{FRETE} = \text{VALOR N.F.} \times 1\% = \frac{X + (\text{VALOR N.F.} \times \text{GRIS})}{1 - \% \text{ ICMS}}$$

Então:

$$\text{FRETE} = \text{R\$ } 6.000,00 \times 1\% = \frac{X + (\text{R\$ } 6.000,00 \times 0,03)}{1 - 0,12}$$

$$\text{FRETE} = \frac{\text{R\$ } 60,00 + \text{R\$ } 18,00}{0,88} \quad | \text{FRETE} = \text{R\$ } 88,63|$$

Analisando a figura 16 observa-se uma economia relativa em torno de 7,16% quando se calcula o frete baseado em 1% sobre o valor da nota fiscal ao invés de se calcular o frete tomando-se por base o valor referenciado por quilo da matéria-prima que se traduz em 6,45% de economia.

Já em relação aos volumes mínimos de até 75Kg comparativamente aos avaliados acima de 75Kg ou para valores superiores a R\$ 1.800,00, observa-se uma economia relativa aproximada de 19,44% no valor do frete para cada quilo transportado.

MODELO 1 - TRANSPORTADORA "B"

FÓRMULA 3

$\text{FRETE} = \frac{\text{VALOR DO FRETE} + (\text{VALOR N.F.} \times \text{GRIS} \times \text{SEGURO})}{1 - \% \text{ ICMS}}$
--

EX: PESO M.P. = 70KG

PREÇO P/ KILO = R\$ 20,00

FRETE ESTABELECIDO = R\$ 29,76

VALOR N.F. = R\$ 1.400,00

$$\text{GRIS} = 0,2 \%$$

$$\text{SEGURO} = 0,3\%$$

$$\text{ICMS} = 12\%$$

Então:

$$\text{FRETE} = \frac{\text{R\$ } 29,76 + (\text{R\$ } 1.400,00 \times 0,02 \times 0,03)}{1 - 0,12}$$

$$\text{FRETE} = \frac{\text{R\$ } 29,76 + \text{R\$ } 7,00}{0,88} \quad \boxed{\text{FRETE} = \text{R\$ } 41,77}$$

MODELO 2 - TRANSPORTADORA "B"

FÓRMULA 4

$$\text{FRETE} = \text{QTIDADE M.P.} \times \text{VALOR FRETE /KILO} =$$

$$\frac{X + (\text{VALOR N.F.} \times \text{GRIS} \times \text{SEGURO}) + (\text{CAT} + \text{ITR} + \text{DESPACHO})}{1 - \% \text{ ICMS}}$$

EX: PESO M.P. = 300KG

PREÇO P/ KILO = R\$ 20,00

FRETE P/ KILO = R\$ 0,1260

VALOR N.F. = R\$ 6.000,00

GRIS = 0,2 %

SEGURO = 0,3%

CAT = R\$ 13,77

ITR = R\$ 1,80

DESPACHO = R\$ 7,99

ICMS = 12%

Então:

FRETE = 300 KG X R\$ 0,1260 =

$$X + \frac{(R\$ 6.000,00 \times 0,02 \times 0,03) + (R\$ 13,77 + R\$ 1,80 + R\$ 7,99)}{1 - 0,12}$$

$$\text{FRETE} = \frac{R\$ 37,80 + R\$ 30,00 + R\$ 23,56}{0,88}$$

$$\boxed{\text{FRETE} = R\$ 103,81}$$

TRANSPORTADORA “B”

- MODELO 1:

Como se pode observar na figura 17, os fretes com peso inferior a 70Kg são calculados com base em um valor pré-fixado de R\$ 29,76, incidindo ainda 0,2% de GRIS e 0,3% de SEGURO além dos 12% de ICMS.

Neste caso não houve possibilidades de negociação no que diz respeito a descontos.

- MODELO 2:

Para os casos de fretes acima de 70Kg observa-se apenas 1 situação, o frete é cobrado por quilo a um valor de R\$ 0,1260, incluindo-se aí as seguintes taxas, GRIS 0,2%, SEGURO 0,3%, CAT (Preenchimento de Conhecimento) R\$ 13,77, ITR (Imposto de Transporte Rodoviário) R\$ 1,80 e DESPACHO E REMESSA R\$ 7,99, estes três últimos valores independentemente de quantidade são pré-fixados, além do ICMS de 12%.

O que se pode concluir neste caso é que para compras acima de 70Kg temos uma economia, se referenciarmos o custo baseado no valor do frete por quilo em torno de 57,62%, ao passo que se analisado baseando-se no valor da nota fiscal este percentual é de 57,976%.

MODELO 1 - TRANSPORTADORA "C"

FÓRMULA 5

$$\text{FRETE} = \frac{\text{VALOR DO FRETE} + (\text{VALOR N.F.} \times \text{GRIS} \times \text{CUSTOS OPERACIONAIS})}{1 - \% \text{ ICMS}}$$

Ex: PESO M.P. = 70Kg

PREÇO P/ KILO = R\$ 20,00

FRETE ESTABELECIDO = R\$ 35,00

VALOR N.F. = R\$ 1.400,00

$$\text{GRIS} = 0,2 \%$$

$$\text{CUSTOS OPERACIONAIS} = 0,3\%$$

$$\text{ICMS} = 12\%$$

Então:

$$\text{FRETE} = \text{R\$ } 35,00 + \frac{(\text{R\$ } 1.400,00 \times 0,02 \times 0,03)}{1 - 0,12}$$

$$\text{FRETE} = \frac{\text{R\$ } 35,00 + \text{R\$ } 7,00}{0,88} \quad \boxed{\text{FRETE} = \text{R\$ } 47,73}$$

MODELO 2 - TRANSPORTADORA "C"

FÓRMULA 6

$\text{FRETE} = \text{QTIDADE M.P.} \times \text{V. FRETE /KILO} = \frac{\text{X} + (\text{V. N.F.} \times \text{GRIS} \times \text{CUSTOS OPER.})}{1 - \% \text{ ICMS}}$

Ex: PESO M.P. = 300Kg

PREÇO P/ KILO = R\$ 20,00

FRETE P/ KILO = R\$ 0,50

VALOR N.F. = R\$ 6.000,00

GRIS = 0,2 %

CUSTOS OPERACIONAIS = 0,3%

ICMS = 12%

Então:

$$\text{FRETE} = 300 \text{ Kg} \times \text{R\$ } 0,50 = X + \frac{(\text{R\$ } 6.000,00 \times 0,02 \times 0,03)}{1 - 0,12}$$

$$\text{FRETE} = \frac{\text{R\$ } 150,00 + \text{R\$ } 30,00}{0,88} \quad \boxed{\text{FRETE} = \text{R\$ } 204,54}$$

TRANSPORTADORA “C”

- MODELO 1:

Na figura 18 os fretes com peso até 70Kg são calculados com valor pré-fixado de R\$ 35,00, incidindo sobre este valor GRIS 0,2% e CUSTOS OPERACIONAIS de 0,3% além dos 12% de ICMS.

Não houve abertura para negociações em termos de redução de preços.

- MODELO 2:

No caso dos fretes acima de 70Kg, a base de preço é calculada sobre o valor de R\$ 0,50 o quilo da matéria-prima transportada, incidem ainda como no caso anterior GRIS 0,2%, CUSTOS OPERACIONAIS 0,3% além dos 12% de ICMS.

O que se pode observar no caso da transportadora “C”, é que independentemente do volume de matéria-prima transportada não há diferença de preços.

Há que se salientar 2 características marcantes nesta empresa, a mais relevante é que além de ter o preço mais elevado de frete é a mais inflexível no

que se refere à negociação, contudo foi à única empresa que apresentou documento oficial habilitando-os ao transporte deste tipo de matéria-prima.

Figura 19: Resumo Comparativo de Fretes

	TRANSPORTADORA A			TRANSPORTADORA B		TRANSPORTADORA C	
	ATÉ 70 KG	ACIMA DE 70 KG		ATÉ 70 KG	ACIMA DE 70 KG	ATÉ 70 KG	ACIMA DE 70 KG
		P/ KILO	1% DANF.				
VALOR FRETE	25,22	95,45	88,63	41,77	103,81	47,73	204,54
VALOR DO FRETE POR KILO	0,36	0,31	0,29	0,59	0,34	0,68	0,68
PERCENTUAL SOBRE A N.F.	1.801	1.591	1.477	2.984	1.730	3.409	3.409

Fonte: Pesquisa junto aos transportadores

CONCLUSÃO QUANTO AOS TRANSPORTADORES

Pode-se concluir através do resumo dos fretes das transportadoras que nos casos analisados a transportadora “A” em termos de custos é a mais viável no que se refere ao transporte de matérias-primas tanto para quantidades abaixo quanto acima de 70Kg.

Comparativamente, nos casos de volumes abaixo de 70Kg, em relação à transportadora “B” observa-se uma economia em torno de 39,62% e em relação à transportadora “C” de 47,16%, para os casos acima de 70Kg em relação à transportadora “B” tem-se uma economia de 14,62% e em relação à transportadora “C” de 53,33%, chegando a uma análise conclusiva imediata de que a transportadora “C” não é viável para o transporte tomando-se por base os custos de fretes, mesmo sendo a única a apresentar documentação de habilitação para transporte deste tipo de matérias-primas, uma vez que qualquer penalidade legal corre sobre a transportadora não incidindo qualquer dessas penalidades sobre a farmácia ou sobre o fornecedor.

CAPÍTULO 3

No presente capítulo, a partir do referencial bibliográfico e das pesquisas efetuadas no campo, se apresenta uma proposta para centralizar as compras das farmácias magistrais.

3. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO

3.1. Central de Compras como Vantagem Competitiva

É tácito afirmar quando se busca vantagem competitiva que os fatores de maior relevância são o custo do produto e seu valor percebido.

Na condição atual, onde cada farmácia busca individualmente e de forma incessante, meios para dar um passo à frente em relação ao concorrente, contudo esta visão solitária conduz a resultados nada satisfatórios, mas sim, a um processo de paralisação do mercado farmacêutico de manipulação.

Segundo observado nas pesquisas, fornecedores em sua maioria, não dão atenção devida a seus clientes, pois 87,5% sentem dificuldades na aquisição de matérias-primas e 51,5% afirmam que não conseguem ultrapassar os pedidos mínimos sugeridos (vide figura nº 6).

Objetivando não perder a liberdade na opção de compra, variedade de preços por matéria-prima e confiabilidade, além de manter uma parceria saudável 50% das farmácias mantém 2 ou 3 fornecedores (vide tabela nº 6, do Apêndice III)

Também se observou que a falta de um relacionamento formal com os fornecedores em 76,56% dos casos, ocasiona a perda de competitividade (vide tabela nº 7, do Apêndice III).

Observa-se que é comum, na análise de compras se optar por fornecedores usuais, contudo, em função da própria dificuldade, inerentes a volumes comprados, que o fechamento da compra seja feita em fornecedores, indiferentemente de serem parceiros ou não, na busca de melhores condições nas negociações.

A pesquisa realizada nos fornecedores confirmou a tendência destes, em manter uma dependência desinteressada das farmácias já que não lhes sugere maior preocupação, uma vez que os riscos financeiros em um mercado horizontalizado são consideravelmente menores, além de lhes auferir lucros maiores pela falta de poder de barganha que uma farmácia isoladamente tem na hora da compra, ganhos que variam de 20% a 30% dependendo da M.P. solicitadas dentro da cadeia logística ainda, um fator de ganho competitivo pode ser atribuído ao transporte, hoje realizado de forma indiscriminada, sem critérios definidos, onde o transportador pouco conhece ou se preocupa com esses clientes, que servem apenas de contrapeso nos custos operacionais relativos aos grandes transportes.

Neste caso também se observa que com o aumento dos volumes transportados o interesse de parceria aumenta e os custos relativos ao transporte diminuem em patamares de até 20% podendo chegar aos 30% dependendo do histórico formado no período de tempo, a ser ainda designado.

A central de compras vem como opção favorável na conquista de um maior espaço junto ao fornecedor, recebendo maior atenção quanto a custo de matéria-prima, prazos de pagamento e de entrega de informações mais eficiente, qualidade, laudo técnico das matérias-primas, respeito aos pedidos mínimos solicitados, controle informatizado de estoques em processamento e em trânsito, melhorando de forma mais consistente a parceria tão fragilizada com compras descentralizadas.

No transporte pode-se obter além de ganhos de qualidade, economia no custo dos fretes, prazos de entrega, correções e rastreamento no transporte.

O sistema logístico utilizado de forma integrada e correta se traduz em maior capacidade de competir, com mais consistência e confiabilidade, com tempos menores e custos compatíveis com os melhores disponíveis no mercado.

O principal fator de ganho competitivo pode-se observar quando da possibilidade de maior controle, por parte da central de compras quando do maior conhecimento dos volumes comprados, já que na atual condição pouco se conhece da real potencialidade existente neste segmento, uma vez que não se tem dados estatísticos disponíveis em nenhum órgão regulador, associação ou conselho regional.

Está aí, represada uma capacidade corporativa real, que pode se traduzir em maior credibilidade e confiança de fornecedores e transportadores nos agentes farmacêuticos.

3.2. Central de Compras Física

Com o constante crescimento competitivo mercadológico, as organizações de pequeno e médio porte, visando melhorar sua performance no que se refere à participação e continuidade de seus negócios, buscam melhorar suas parcerias com fornecedores, transportadores e clientes.

Na busca pela minimização de custos e maximização de seus negócios as farmácias de manipulação, empresas que em sua maioria são de pequeno porte, vem nos últimos 3 anos avaliando a possibilidade, com apoio da ANFARMAG-PR, de adquirir matérias-primas, que são o componente de maior valor agregado na composição dos produtos manipulados, em torno de 60% segundo a Farmacêutica Gladis Camargo Cardon, presidente da ANFARMAG-PR, de forma centralizada.

É visto que com um volume de associados em torno de 3000 em todo território nacional, e mais especificamente 300 no Estado do Paraná, a força presente na Associação se torna uma realidade factível de ser realizada, no que se refere à união de pequenos empresários, com objetivos comuns, e aí sim, com poder de barganha expressivo junto aos seus fornecedores.

Como se apresenta na pesquisa realizada nas farmácias de manipulação, é bastante claro o desejo dos empresários deste setor, em ganhar competitividade, juntando forças através de uma central de compras.

Conforme se pode perceber, na revisão bibliográfica e na pesquisa de campo, quando as compras são feitas em conjunto, as pequenas empresas têm melhores condições de sobrevivência.

Não é difícil concordar com esta máxima, pois os fornecedores pouco são atraídos por pequenos e esporádicos volumes de compras, onde os valores expressos em numerário também estão longe de serem atrativos.

Como diz o jargão popular “a união faz a força”, e é através dela que esse grupo pretende criar um novo conceito de parceria com seus principais fornecedores, já que esses, até o momento não tem uma cultura de comercialização voltada a nenhum tipo de associação ou cooperativa, pelo contrário, na pesquisa realizada nos fornecedores se evidencia a preocupação com o rumo que essas negociações podem vir a tomar, a ponto do gerente de uma das distribuidoras tomar horas do seu tempo, para tentar convencer, quando inquirido, das desvantagens e da complexidade presentes na comunhão dessas empresas.

Normalmente, o argumento utilizado para justificar compras centralizadas é a redução de custos conseguida pelo volume comprado, uma vez que aumenta o poder de barganha junto aos fornecedores (vendedores e transportadores).

Dentre as possíveis desvantagens foi citado o aumento, ou bi-tributação das matérias-primas adquiridas, além do custo de instalações e de recursos humanos disponibilizados nessa atividade, questionado ainda quanto a central de compras fazer parte de intermediador da negociação e o faturamento ser feito de forma fracionada, também sua colocação foi a de que, este modelo não traria vantagem alguma para sua distribuidora, já que isso vem sendo uma prática normal quando da captação individual dos pedidos vindos das farmácias de manipulação. Já, outras distribuidoras, espontaneamente colocaram-se a disposição na procura por melhorar esta parceria, oferecendo

descontos que só farmácias de grande porte ou indústrias farmacêuticas vem sendo contempladas.

É evidente que todo trabalho que envolve a associação de um grupo de pessoas passa por várias fases, e cada uma delas deve ser criteriosamente elaborada, iniciando por um planejamento que dê sustentação ao projeto de forma abrangente.

3.3. Planejamento para a Implantação da Proposta

Desde o início deste projeto, quando da sua concepção procurou-se viabilizá-lo, objetivando sua implantação efetiva desenvolveu-se de forma criteriosa a elaboração de um planejamento para a implantação da proposta, respeitando um cronograma de atividades, que ao longo do tempo sofreu reajustes necessários para sua realização.

Os passos iniciais para um planejamento eficiente, sem dúvida, são a otimização do investimento em estoques e o uso eficiente dos meios de planejamento e controle, visando otimizar as imobilizações de capitais em estoques.

Inicialmente, em conjunto com a Myosotis Farmácia de Manipulação na pessoa da Farmacêutica Gladis Camargo Cardon, sua proprietária e vice-presidente da ANFARMAG-PR no período, hoje sua atual presidente, iniciaram-se reuniões de grupos (Brainstorming), para avaliar a real necessidade do segmento desse mercado, e quais as idéias formalizadas por grupos de empresários do setor.

Chegando a um consenso, o de se formar uma associação para viabilizar compras de forma centralizada, iniciou-se a 2ª fase objetivando um maior conhecimento das alternativas.

Do conhecimento científico e metodológico presentes no capítulo 2 deste trabalho segundo os autores ali citados, além da viabilidade técnica, jurídica e tributária, estas não detalhadas neste capítulo por não representar o foco do assunto.

Após o estudo metodológico científico, deu-se ênfase a pesquisa de campo, quantitativa e qualitativa nas farmácias de manipulação, avaliando potencial de compras, capacidade de armazenamento, relacionamento com os fornecedores, transportadores e principalmente o interesse na formação da central de compras.

Partindo deste ponto, realizou-se a análise dos resultados, partindo então para a proposta de implantação da central de compras propriamente dita.

3.4. Funcionamento da Central de Compras

Dentro da proposta da central de compras encontrou-se três variações possíveis de implantação, a mais difundida e conhecida é o sistema de cooperativa que perde força em função da sua complexidade e do sistema de gerenciamento frágil se administrado sem critérios rígidos, em função das brechas que a legislação abre no que se refere a possíveis facilitações, benesses e políticas usurpatórias.

Em outra forma estudou-se uma central de compras física, com espaço e padrões de funcionamento pré-definidos o que foi a preferência na escolha

pelos farmacêuticos, contudo esbarra na legislação tributária, encarecendo sobremaneira a aquisição de matérias-primas, a terceira, e em condições de ser implementada é uma central de compras virtual, onde objetivamente não se esbarrou em nenhuma situação de aumento nos custos operacionais, ou de dificuldade no relacionamento com os fornecedores e transportadores ou com os seus pares.

Basicamente, pode-se concluir quanto ao seu funcionamento que o agrupamento de várias farmácias de manipulação direcionam seus pedidos para uma central de recepção via correio eletrônico, via fax ou telefônica, esta por sua vez, faz o papel de compilar e selecionar os pedidos recebidos de todos os associados, de forma ordenada, por grau de importância, valor ou fornecedor. Após feita a seleção, a central entra em contato com os fornecedores parceiros, estes previamente selecionados, e parte para a negociação propriamente dita, o que também se observou na pesquisa os ganhos relativos com a compra de volumes mais expressivos. A negociação já terminada fica a cargo do distribuidor faturar de forma fracionada para cada uma das farmácias associadas.

Fica a cargo ainda da central o papel de negociar o melhor frete com os transportadores, o que, também na pesquisa ficou evidenciado um ganho relativo ao custo do frete.

A função da central fica então, destinada a intermediação das negociações entre a farmácia e o fornecedor e transportador.

3.5. Por Que da Proposta

Quando da escolha do termo da dissertação como proposta de estudar a centralização de compras em pequenas organizações, a idéia surgiu da vivência deste autor em empresas multinacionais onde toda comercialização era efetivada de acordo com o cliente, com o mercado e com a situação sócio-político-econômica do país e suas influências com o mercado internacional, taxas cambiais e toda sorte de influências internas ou externas que afetassem diretamente a relação oferta e demanda.

Constantemente se observa empresas passando dificuldades, ou pela falta de controle ou pelo arrojo excessivo e desenfreado no crescimento de seus negócios, contudo, empresas de pequeno e até médio porte costumam ter maior cuidado na elaboração de seus planos de ação, muitas vezes tendem a ficar estagnadas pela falta de apoio e de interesse por parte de seus fornecedores em sua maioria.

Com o advento da globalização, o aumento da competitividade, a constante busca pela permanência no mercado trouxe à tona, estudos, pesquisas de interesse corporativo, voltados a alternativas de conquistar de alguma forma força junto aos fornecedores.

Ao longo do tempo se percebeu que grupos de pequenas empresas de mesmo segmento de mercado vinham buscando parcerias, fazendo reuniões na tentativa de buscar soluções aos problemas comuns que lhe eram afetos.

Observaram-se então, algumas tentativas de se obter maior eficiência, agilidade, capacidade de decisão, conhecimento do próprio mercado e de suas

variantes sejam eles problemas internos administrativos ou externos no relacionamento com fornecedores e clientes.

Com a evolução das alternativas e propostas analisadas ao decorrer do tempo se percebeu que o volume de informações colhidas no grupo, no mercado, nos fornecedores e transportadores era de tal importância que o estudo empírico, transformou-se em desejo de torná-lo realidade.

Toda energia vem sendo canalizada através da ANFARMAG em conjunto com o projeto que se apresenta por se tornar concludente a força obtida quando se trata qualquer assunto em nome do grupo, em termos de volume representativo de aquisição de matérias-primas.

A postura dos fornecedores e transportadores é totalmente diferente frente a esta nova situação, o respeito e o temor pela perda de uma possível parceria, os torna reféns de boas condições de preços e prazos.

Um fator relevante que também ganha força é o sistema de troca de informações eletrônicas entre fornecedores e farmácias, que na dispersão do volume enorme de pequenas farmácias, em torno de 300 no Estado do Paraná (ANFARMAG-PR), seria praticamente impossível, em função primeiro do custo operacional de um sistema EDI (*Electronic Data Interchange*), e segundo, pelo congestionamento de linhas em momentos de pico de ligações, o que também se daria a perda do objetivo principal que é a troca rápida de informações, como se observa na pesquisa que em torno de 90,6% dos casos existe preocupação no que se refere a este tópico.

3.6. Possíveis Sistemas de Compras

A seguir, este autor, discorre sobre diferentes sistemas de compras que foram pensados para se apresentar como uma proposta à ANFARMAG-PR. Após a análise criteriosa de cada um dos sistemas optou-se por uma central de compras física.

3.6.1.Cooperativa

O sistema de compras por cooperativa não teve seu estudo aprofundado por sua complexidade legal limitar entre outros fatores o número de associados participantes, tornar o voto singular optando pelo critério da proporcionalidade, limitação da entrada de capital de terceiros, entre outros fatores relevantes como a legislação que conduz sua natureza observando ainda a tabela nº 24 do Apêndice III, da pesquisa nas farmácias de manipulação, o apelo para escolha do sistema de cooperativas teve um percentual de 18%, o que durante a realização desta ficou notório o desconhecimento dos respondentes segundo o real funcionamento de uma cooperativa.

A dificuldade na adesão das farmácias quando se questionou este quesito foi observada em face das divergências percebidas segundo o fato de quem seriam os responsáveis pela formação deste processo já que apenas um farmacêutico teve a iniciativa de se propor a dar início a possível formação de uma cooperativa.

Conclui-se para o momento que fica inviável a formação de cooperativa para o caso em questão.

3.6.2. Central de compras física.

A necessidade de sobrevivência e a manutenção do poder competitivo trouxe a luz estudo da formação da central de compras como alternativa de poder de influência junto à fornecedores e transportadores, tornando mais eficiente a cadeia de suprimentos, buscando maior efetividade nos resultados.

Temos neste sistema uma redução do custo administrativo pela especialização da função.

Alguns cuidados devem ser tomados quanto ao excesso de padronização que pode desvirtuar a capacidade de flexibilização no setor de compras. A busca de melhoria de preços em detrimento à qualidade dos produtos muitas vezes desenvolvendo fornecedores e transportadores parceiros de origem duvidosa, uma vez que os compradores profissionais não conhecem tão bem os produtos e suas necessidades como os solicitadores dos pedidos.

Outro fator observado que teve relevância na análise deste sistema foi a condição tributária que coloca a central de compras como compradora e revendedora de produtos às farmácias causando assim uma bi-tributação, elevando os preços finais das matérias-primas.

Observou-se, na pesquisa, que os respondentes optaram por este sistema preferencialmente em 28% dos casos, denotando também falta de conhecimento por parte destes quanto a real situação que se apresenta quando da formação de centrais de compras, legislação, tributária e fiscal,

complexidade quanto ao real conhecimento destes profissionais uma vez que se trata de aquisição de matérias-primas que merecem especial cuidado com sua fonte de origem pelos problemas que estas podem acarretar no produto final. Entre outros fatores relevantes como prazos de validade e documentação comprobatória da composição da matéria prima por parte de órgãos oficiais federais e estaduais como as entidades de vigilância sanitária.

Outro fator que torna o sistema fragilizado causando o aumento nos custos das matérias-primas, é o da necessidade de se alocar espaço físico com laboratório para análise de propriedades e de qualidade que, ainda após isto, passa pelo crivo da vigilância sanitária.

Observa-se, então, o quanto de aumento nos custos vão se somando a cada uma das fases deste processo. Pode-se ainda salientar outros custos agregados dentro da ênfase logística, que requer a fragmentação dos produtos e divisão destes em lotes, cada um destes tendo um certificado de análise de propriedade indistintamente da análise feita do lote já recebido e certificado, tendo ainda que ser faturado à um número muito grande de farmácias, em torno de 300 segundo dados ANFARMAG-PR, atribuindo um acréscimo de valor considerável à logística no que se refere à distribuição desses volumes em lotes tão pequenos, além dos encargos tributários que incidem sobre cada um desses pedidos individualmente somados aos fretes com valores mínimos elevados se contados os índices de descontos possíveis nos fretes dos transportadores.

3.6.3. Central de compras virtual.

Embora, apenas 10,94% dos respondentes afirmaram ser a central de compras virtual a sua opção de escolha, dentro dos modelos apresentados o mais viável dentro do contexto logístico e operacional, levando-se em conta os custos de operacionalização do sistema, é justamente o virtual, onde se obtém o máximo de informações possíveis, facilitando a compilação das informações, análise, processamento e disseminação destas no ciclo farmácia – fornecedor - transportador completando assim a cadeia de suprimentos.

A falta de conhecimento evidenciada nas repostas de alguns quesitos denota o motivo pelo qual houveram poucas respostas a favor deste sistema de compras.

Não é uma prática a troca de informações entre farmácia e fornecedores em 40,63% dos casos. Para 28,13% o sistema utilizado é o do fornecedor e apenas 23,44% pelo sistema da farmácia, demonstrando assim uma falta de padronização no sistema.

No que se refere ao estudo da implantação de um sistema de controle de estoque interligado ao fornecedor 73,44% dos entrevistados respondeu que não houve, contudo 18,75% demonstraram interesse em implantar algum sistema.

A. Da Operacionalização

A central de compras pelo sistema virtual utiliza um software que permita através de uma *extranet* interligar farmácias e fornecedores utilizando equipamentos de *hardware*, facilitando a troca de informações entre as partes.

A possibilidade de erros é efetivamente diminuída pela facilidade e agilidade constantes neste sistema. Neste caso a rede de computadores (*hardware*) serve como infra-estrutura, a tela do computador simula o contato pessoal, e o que se comercializa são informações.

B. Vantagens do CE – Comércio Eletrônico

Melhora a relação entre farmácia, fornecedor e transportador, se traduz em maior confiabilidade entre as partes, o tempo de busca e coleta de informações é reduzido, diminui o número de pessoas normalmente envolvidas em uma operação de compras pelo sistema tradicional (comprador – vendedor), eliminando também intermediários indesejados ou fazendo novas parcerias.

Abre também os horizontes saindo do âmbito local ou regional para o nacional ou internacional, facilitando as redes de contato e de influência, possibilitando alianças estratégicas importantes.

C. Vantagens em Termos de Custos.

Os custos básicos de transporte, armazenagem e distribuição diminuem consideravelmente em relação ao sistema tradicional proposto, além de uma carga tributária menor. São eliminadas todas as intermediações no processo, pois ele visa envolver apenas a coleta das informações, pedidos, deixando a cargo do fornecedor toda burocracia aí envolvida.

D. Do Funcionamento

A central de compras virtual tem a atribuição de coletar os pedidos em períodos pré-determinados com o intuito de somar volumes suficientes para a

manutenção da parceria e conseqüentemente do poder de negociação junto aos fornecedores e transportadores.

Estes pedidos inicialmente serão coletados em alguns casos via comércio eletrônico, e alguns via *fac-símile*, em função de um número expressivo de farmácias não estar preparada para esta troca de dados via C. E. Em torno de 70% aproximadamente segundo fonte ANFARMAG-PR 2001.

Após coletados, os pedidos serão compilados separados em lotes de matérias-primas comuns, partindo-se para a negociação com os fornecedores em primeira instância e com transportadores em segunda instância.

Cabe aos fornecedores por sua vez faturar todos os pedidos enviados, de forma fracionada e por farmácia.

Aos transportadores cabe a coleta dos pedidos e envio destes às farmácias.

Todo este processo é garantido pela central de compras que negocia todos os preços e prazos constantes nos pedidos, sendo assegurados pela parceria formada entre as partes.

3.6.4.Cadeia de Abastecimento

No sentido de criar melhores condições de trabalho, procura-se buscar dentro da cadeia de suprimentos resultados mais expressivos uma vez que a chamada cadeia de valor, pode ser definida como um conjunto de atividades que vão desde a busca da matéria-prima até a disponibilização do produto acabado ao consumidor final.

A eficiência alcançada através da centralização das compras, conquistando maximização nos resultados deste sistema assim como minimização dos

custos de aquisição, transporte e processamento, dão as farmácias maior poder competitivo em relação ao mercado que cada vez mais busca a eficiência, a criatividade e o comprometimento de todos os envolvidos na cadeia de suprimentos, valorizando cada etapa do processo.

Buscou-se então valorizar a relação eficiência / eficácia principalmente no que tange à escolha do modelo de compras como sistema virtual por se traduzir em informações mais ágeis, custos menores de processamento, recursos humanos e materiais em volumes menos expressivos, assim como a facilidade de buscar inclusive alternativas que para este momento parecem inviável, o relacionamento com as fontes que buscam e processam as matérias-primas e insumos básicos para os fornecedores distribuidores.

3.7. Proposta Final: Central Físico-Virtual

Conforme se discorreu sobre as diferentes possibilidades, ficou claro, para este autor, que o melhor modelo é a existência de uma centralização apenas para o fluxo de informações, que seria na sede da ANFARMAG-PR, onde todas as farmácias enviariam as suas necessidades de matérias-primas (ordens de compras) e a ANFARMAG-PR faria a centralização disso emitindo ordens de compras centralizadas aos fornecedores.

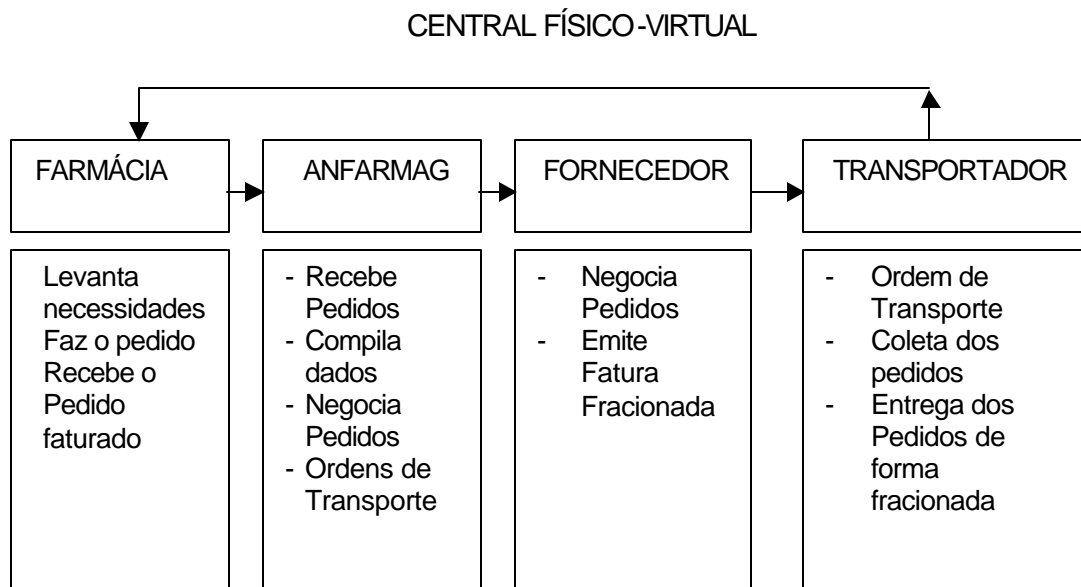
Os fornecedores receberiam pedidos em volumes maiores, em virtude da centralização, e emitiriam as faturas de forma fracionada diretamente para cada farmácia associada.

A ANFARMAG-PR ainda emitiria as ordens de transporte ao transportador que apresentar a melhor condição de preço e, assim, o transportador faria uma

coleta de carga centralizada no fornecedor e faria as entregas de forma fracionada diretamente aos associados da ANFARMAG-PR.

O processo descrito até aqui, pode ser visualizado na figura nº 20, a seguir.

Figura 20: Central Físico-Virtual



Assim, existiria uma Centralização das informações e descentralização da movimentação física, mantendo-se as vantagens das compras centralizadas e, com isso, permitindo melhorar a competitividade dos associados da ANFARMAG-PR, sobretudo os de pequeno porte, que teriam que arcar com custos significativos no caso de compras individualizadas, pelos motivos já apresentados.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O que motivou este estudo foi a experiência, do autor, de 20 anos na área de vendas e produção de bens e serviços, atendendo clientes de naturezas diversas, em mercados distintos, o que trouxe a este que o transcreveu, o conhecimento das dificuldades tanto do fornecedor quanto no produtor/revendedor, em função da falta de capacidade de gerenciar volumes pouco representativos de insumos e matérias-primas em função do alto custo operacional existentes na cadeia de suprimentos.

A internacionalização das empresas e a globalização dos mercados é um acontecimento factual e irreversível. A necessidade de sobrevivência principalmente para empresas de pequeno e médio porte é algo preocupante uma vez que o seu poder de negociação é bastante frágil.

Surgem alternativas diversas como união cooperativa de mini-mercados, associações, entre farmácias, postos de combustível, redes de lojas de varejo, entre outros.

A escolha pela formação de uma central de compras no segmento de farmácias de manipulação adveio de um projeto de consultoria que estava sendo implantado em uma farmácia que deu todo suporte para realização do estudo científico, viabilizando a pesquisa de campo e até a implementação efetiva deste projeto. Foi então, na farmácia Myosotis com apoio da Farmacêutica Gladys Cardon, no período de 2000 na função de vice-presidente da ANFARMAG-PR, hoje sua atual presidente, assim como no Conselho

Regional de Farmacêuticos – PR, que pôde-se buscar conhecimentos mais específicos deste setor.

Alguns aspectos dificultaram a realização deste projeto, principalmente no que se refere à pesquisa de campo pela falta de resposta de alguns profissionais, e pela falta de material específico e histórico, que em sua maioria foi retirado de revistas do setor, consultada ainda a coordenação da Universidade Federal do Paraná, não obtivemos resposta satisfatória as solicitações feitas.

Todo estudo realizado quanto a formação da central de compras traz a real percepção da necessidade que se tem de unir esforços em torno de um plano de ação que possibilite a sobrevivência e a competitividade saudáveis destas empresas. Percebe-se então, que mesmo com o pouco conhecimento do assunto proposto que se apresentou na pesquisa, a intenção de se buscar alguma alternativa de melhoria para o setor é uma realidade.

A forma como isso vai ser realizado ainda é uma questão de estudos e reflexões sobre as possibilidades nas opções de escolha aqui propostas.

As conclusões e recomendações recaem sobre a central de compras virtual, onde se centralizariam as informações (emissão de ordens centralizadas). Em função dos resultados mais efetivos encontrados nas pesquisas realizadas nos fornecedores que resistiram inicialmente frente à possibilidade da formação da central de compras por cooperativa ou por meio de uma estrutura física, por julgarem que estariam dando fôlego a um eventual futuro concorrente.

Quanto ao sistema virtual, foi visto como valioso apoio à estrutura logística aplicada, em função da facilidade e confiabilidade na troca de informações,

agilidade do sistema, menor custo de operacionalização pela não interferência e intermediação das figuras de agentes vendedores, além de se utilizar para tal uma estrutura física menor (a própria sede da ANFARMAG-PR), uma vez que se utilizaria este espaço apenas para centralizar informações.

Alguns pontos, porém impactam a certeza por parte da massa formadora de opinião sobre a realização deste sistema de compras, como se observou no quesito que questiona a possibilidade de se efetuar compras conjuntas, onde a resposta de 67,19% dos respondentes foi que não pensaram ainda no assunto e 32,81% que já haviam pensado.

Perguntados ainda, sobre a possibilidade de comprar através da central de compras responderam de acordo com as circunstâncias 43,75%, comprariam regularmente 31,25% e 21,88% não participariam da central de compras.

Ainda sobre as vantagens em termos de custos de aquisição responderam que teriam em casos específicos 42,19%, que teriam vantagem em 37,50% e não acreditam neste benefício 20,31%.

Como já salientado, a centralização de compras, virtualmente, através da centralização do fluxo de informações, além de permitir que as pequenas empresas atuem como se fossem grandes, também permite que grandes empresas atuem como se fossem tão ágeis e flexíveis como uma pequena empresa.

É concludente a proximidade que as pequenas, médias e grandes empresas tem quando utilizam sistemas como o comércio eletrônico e reforçadas por associações na base da centralização de suas operações logísticas, tornando-as mais competitivas.

Cumprе destacar quе a pesquisa efetuаda junto aos fornecedores demonstrou uma redução inicial efetiva nos custos de aquisição, o quе viabilizaria, de imediato, a proposta de centralização ora apresentada.

RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Visto a necessidade de se aprofundar os estudos na direção da formação dos custos no que se referem aos tributos e impostos, e as implicações legais inerentes aos sistemas propostos, deve-se levar em conta todos os fatores envolvidos dentro da cadeia logística, analisados individualmente e comparativamente, avaliando todas as influências ambientais internas e externas refletidas nas proposições efetuadas.

Sem dúvida, a proposição de compras conjuntas, se não é nova como regra geral, é uma alternativa inovadora no que diz respeito às Farmácias Magistrais, visto ser um setor formado por empresas de pequeno porte que, individualmente, enfrentam dificuldades no seu processo de suprimento. Porém, implantando-se um processo de compras conjuntas, através de uma central de compras, a competitividade de cada uma dessas empresas será ampliada de forma bastante significativa.

Pode-se, ainda, sugerir que o tema abordado seja utilizado em futuras pesquisas acadêmicas de pós-graduação (*lato e strictu sensu*), uma vez que existem diferentes vertentes que podem ser abordadas em estudos futuros.

Por fim, cumpre destacar que a metodologia proposta pode ser aplicada em qualquer ramo de negócios, uma vez que existe um grau de generalização na proposta apresentada, permitindo a aplicação do modelo proposto em outros negócios que não as farmácias magistrais apenas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTIN, A. L. Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALMEIDA, J. A cadeia produtiva está incompleta. *Gazeta Mercantil*, 16/02/98, p. C-1.
- ALVARENGA, A .C.; NOVAES, A .G.. Logística Aplicada - Suprimento e Distribuição Física. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ANDERSEN CONSULTING. Logistics Software. 1997 Edition. USA. 1997.
- ANSOFF, H I. Administração estratégica. São Paulo : Atlas, 1990.
- BAILY, P., et al. Compras Princípios e Administração. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- BALDWIN, C. Y. What is the futures of banking? *Harvard Business Review*, v. 68, n. 4, July/Aug, 1991.
- BALLOU, R. H. Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARUA, A., KRIEBEL, C.H., MUKHOPADHYAY, T. An Economiq of Strategic Information Technology Investments. *MIS Quarterly*, v15, n.5, Sept., 1991.
- BASTOS, L. da R., PAIXÃO, L., FERNANDES, L. M., DELUIZ, N. Manual para elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses, dissertações e monografias. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos Científicos, 2000.
- BATALHA, M. O. Gestão Agroindustrial. GEPAI - Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. 1. ed. Vol. 1. São Paulo : Atlas, 1997.
- BATALHA, M. O.. Gestão agroindustrial. GEPAI - Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. 2. ed. Vol. 2. São Paulo : Atlas, 1999.
- BENECKE, D. W. Cooperação e desenvolvimento. Porto Alegre: Coojornal, 1980.
- BOVET, D. M. e THIAGARAJAN, S. Logística orientada para o cliente. *Revista HSM Management*. São Paulo, nº 18, ano, 3, jan-fev, 2000.
- BOWERSOX, D.J., CLOSS, D.J. Logistical Management – The Integrated Supply Chain Process. USA:McGraw-Hill. 1996.

- BRAGA, H. G., MASCOLO, J. L. Mensuração da Concentração Industrial no Brasil. Rio de Janeiro: Pesq. Plan. Econ. Ago, 1982.
- BUIAR J. A. NI - Negócios Integrados. São Paulo: Atlas, 1994.
- BUZZONI, H. D. O Desenvolvimento do Cooperativismo no Brasil. In: Memorial Unimed 25 anos: Cooperativismo médico: a história e o êxito de um ideal. São Paulo: Cartaz, 1992.
- BYRNE, J.A. The Virtual Corporation. Business Week, 08/02/93.
- CAMERON, D. Eletronic Commerce. Charleston: Computer Technology Research, 1997.
- CAVANHA, A. O. Logística: novos modelos. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- CHING, H. Y. Gestão de estoques na cadeia de logística integrada. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHRISTOPHER, M. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHURCHILL Jr., G. e PETER, J. P. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COLIN, J. Les evolutions de la logistique en Europe: vers la polarisation des espaces. I Seminário Internacional: Logística, Transportes e Desenvolvimento. Fortaleza: UFC/CT/DET, 1996.
- CORRÊA, H. L. Just In Time, um enfoque estratégico. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- DASKIN, MS. Logistic: An Overview of the State of the Art and Perspectives on Future Research. Transportation Research A. Vol. 19A, No. 5/6, pp. 383-398, 1985.
- DRUCKER, P. F. Administrando em Tempos de Grandes Mudanças. São Paulo: Pioneira, 1999. DRUCKER, P. Além da revolução da informação. Revista HSM Management. São Paulo : Savana, nº 18 , ano 3, jan-fev, 2000 (A).
- DRUCKER, P. O futuro já chegou. Revista Exame, 22/03/2000. (B)
- FARMACOPÉIA BRASILEIRA, Suplemento informativo. A importância da Farmácia Magistral. Ano II N o. 2, 2001. São Paulo: editora Atheneu, 2001.

- FERREIRA, A. O. Guia Prático da Farmácia Magistral. Juiz de Fora, 2000.
- FERREIRA, A. B. de H. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FERREIRA, F.R.N. *Supply Chain Management* – in Revista Evoluções e Tendências. Vitória: Faculdade de Ciências Humanas de Vitória, 1998.
- FIGUEIREDO, K. e ARKADER, R. Da distribuição física ao *Supply Chain Management*. O pensamento, o ensino e as necessidades de capacitação em logística. São Paulo: Revista Tecnológica, nº. 33, ano IV, ago, 1998.
- FIGUEIREDO, K. F., FLEURY, P. F., WANKE, P. Logística empresarial. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- FINE, C. H. Mercados em evolução contínua: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FLEURY, P. F. *Supply Chain Management*: conceitos, oportunidades e desafios de implementação. Revista Tecnológica. São Paulo : Ano V, nº 39, fev, 1999.
- GAONA, H. B. M.. O Uso da Simulação para Avaliar Mudanças Organizacionais na Produção. Florianópolis. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.
- GESTÃO EMPRESARIAL MAGAZINE. Ano II, nº 8. Artigo: "O foco é a logística". Ago/set, 2000.
- GIL, A.C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.
- GOLEMAN, D., KAUFMAN, P., RAY, M. Espírito Criativo. 9 ed. São Paulo: Cultrix, 2000.
- GRANEMANN, S., RODRIGUES, C.T.. Logística Aplicada nas Empresas de Transporte. Florianópolis: IDAQ, 1996.
- HARRINGTON, H.J. Aperfeiçoando Processos Empresariais. São Paulo: MAKRON Books do Brasil, 1993.
- HICKS, D. A. The state of supply chain strategy. IIE Solutions, Vol. 31, Issue 8, pg. 24, aug, 1999.
- INTERNATIONAL JOURNAL OF PHARMACEUTICAL COMPOUNDING. Edição Brasileira. Vol. 3, nº 1, Janeiro/fevereiro, 2001.

- KALAKOTA, R. & WHINSTON. A Electronic Commerce: A Manager's Guide. New York: Addison-Wesley, 1997.
- KIM, W. e MAUBORGNE, R. Esqueça a concorrência. HSM Management. 24 janeiro-fevereiro, 2001.
- KOBAYASHI, S. Renovação da logística: como definir as estratégias de distribuição física global. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 4a. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- KREIS, S. Lecture 19 The Utopian Socialists Charles Fourier. Artigo disponível em <http://www.pagesz.net/~stevek/intellect/lecture19a.html>, acesso em 20/08/2000.
- LAMBERT, D.M., STOCK, J.R. Strategic Logistics Management. Terceira Edição USA: IRWIN, 1993.
- LUBBEN, R.T. Just-In-Time - Uma Estratégia Avançada de Produção. São Paulo, MacGraw-Hill, 1989.
- MARTIM, A. Central de Distribuição: a automação como fator competitivo. Artigo disponível em <http://surftrade.com.br>, acesso em 01/06/2001.
- MARTINS, P. G., ALT, P.R. Administração de materiais e recursos patrimoniais. São Paulo: Saraiva, 2000.
- MC GEE, J., PRUSAC, L. Gerenciamento Estratégico da Informação. Rio de Janeiro: Campos, 1995.
- MC GEE, James; PRUSAK, Laurence. Gerenciamento estratégico da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MERLI, G. Comakership: A nova estratégia para o suprimento. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1994.
- MICHEL, F. D. Logística I, Material de Suporte. Escola de Engenharia – LASTRAN. Porto Alegre, 1999.
- MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. The Strategy Process. Prentice Hall: 1992.
- MINTZBERG, H. Power in and Around Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.
- MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- MOTIN, R. Planejamento estratégico de marketing. Revista Racine 51 julho/agosto, 1999.
- MOURA, R. A. Check sua logística interna. 1. ed. São Paulo: IMAN, 1998.
- NETTO, M.A.C. Análise de Sistemas Logísticos. Rio de Janeiro. COPPE/Universidade Federal do Rio de Janeiro, Apostila do Curso de Logística ministrado para PETROBRAS, 1997.
- NICKELS, W. G., WOOD, M. B. Marketing Relacionamento, Qualidade, Valor. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- NOVAES, G.A. A informação na Cadeia Logística. Revista Tecnológica, p. 26-37. Dezembro de 1998.
- OCESC - Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina. O Cooperativismo ao alcance de todos. 2a ed. Florianópolis, 1996.
- OHMAE, K. O estrategista em ação. São Paulo : Pioneira, 1998.
- PEREZ, J. Perspectivas: The Future of Interactive Marketing, Oxford Mar/Abr, 1995.
- PFEFFER, J. Vantagem Competitiva Através de Pessoas. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PHARMACIA BRASILEIRA. Ano III. Número 28 – Setembro/outubro de 2001. Brasília: Editora Publicação do Conselho Federal de Farmácia, 2001.
- POIRIER, C. C. *Advanced Supply Chain Management: how to build a sustained competitive advantage*. São Francisco : Berret-Koehler Publishers, 1999.
- PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª ed. Rio do Janeiro: Campus, 1997.
- _____. Competição: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- _____. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- QUINN, J. B. Strategic Goals: Process and Policits. Sloan Management Review; Fall, 1992.
- RAZZOLINI FILHO, E. Avaliação do Desempenho Logístico de Fornecedores de Medicamentos – um estudo de caso nos hospitais paranaenses. Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) –

- Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.
- ROBERT, M. Estratégia: como empresas vencedoras dominam a concorrência. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- ROGER, M. E a Internet reinventou os negócios. HSM Management. São Paulo, N. 21 ano 4, p. 20, 117-118, julho-agosto, 2000.
- RUMMELER, G. e BRACHE, A. Melhores Desempenhos das Empresas. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SCHONBERGER R. Japanese Manufacturing Techniques: Nine Hidden Lessons in Simplicity. New York: Free Press, 1992
- SEBRAE - Centrais de compras. Curitiba: Publicações Sebrae, 1998.
- SEBRAE. Centrais de compras. Curitiba: Edição Sebrae, 1994.
- SHANK, J. K., GOVINDARAJAN, V. Gestão Estratégica de Custo. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- SILVA, R. de O. Teorias da Administração. São Paulo: Pioneira, 2001.
- SIQUEIRA, E. Velocidade sem limite. Edição de 30 de janeiro. Caderno de Economia, pg. B7. São Paulo : O Estado de São Paulo, 2000
- SLACK N., et. al. Administração da produção. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- SLACK, N. Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- STEINER NETO, P. J. A percepção dos resultados esperados pelos beneficiários como fator de influência no processo decisório (Tese de doutorado) Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 1998.
- TAPSCOTT, D. Economia digital: promessa e perigo da era da inteligência em rede. São Paulo: Makron Books, 1997.
- TELMA, R. R. A Administração estratégica e a evolução planejada das organizações - O caso das Cooperativas agropecuárias paranaense. 21º Encontro Anual da ANPAD. 21 a 24 de setembro de 1997. Rio das Pedras. RJ. CD-Rom dos Anais do 21º Encontro Anual da ANPAD. SCAN Artes Gráficas – N Solução Comunicação Multimídia – Porto Alegre, 1997.
- TUBINO, D. F. Sistemas de Produção: a Produtividade no Chão de Fábrica, Porto Alegre: Bookman, 1999.

- UELZE, R. Logística empresarial: uma introdução à administração dos transportes. São Paulo: Pioneira, 1974.
- VENETIANER, T. Como Vender seu Peixe na Internet. Editora Campus, 1998.
- VIANA, J.J. Administração de Materiais: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.
- VIEIRA, O. R. A união faz a força. São Paulo: Revista Supermix. Dezembro, 1999.
- VOLLMANN, T. E.; BARRY, W. L.; WHYBARK, C. D. Manufacturing planning and control systems. Boston: McGraw Hill, 1984.
- WANKE, P. Parcerias entre Fabricantes e Prestadores de Serviço Logístico no Brasil: Modelo Conceitual e Estudos de Caso. Tese de Mestrado COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 1998.
- WOMACK, J. P. et al. A Máquina que mudou o Mundo. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- WOOD. T., ZUFFO, P.K. *Supply Chain Management* Revista de Administração de Empresas / EASP / Fundação Getulio Vargas, volume 38, p.55-63, Julho/Setembro de 1998. São Paulo: Ed. FGV, 1998.

APÊNDICE I

OBS.: O instrumento de pesquisa utilizado foi adaptado de RAZZOLINI F^o (2000)

PESQUISA DE CAMPO

FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO: _____
 ENDEREÇO: _____
 CIDADE: _____ ESTADO: _____ CEP: _____
 ANO DE FUNDAÇÃO: _____

1) Em que nível da estrutura hierárquica encontra-se a área de gestão de materiais?

- [1] Diretoria [2] Gerência [3] Departamento [4] Divisão
 [5] Seção/Setor [6] Não existe uma área específica

2) Qual o espaço físico destinado especificamente para a armazenagem de matérias-primas?

- [1] De 0 a 50m² [2] De 51 a 100m² [3] De 101 a 150m²
 [4] De 151 a 200m² [5] Acima de 200m²

3) Existe(m) alguma(s) dificuldade(s) no processo de aquisição de MP ? Caso positivo indique a mais importante

() Sim () Não

- [1] Custo de aquisição
 [2] Pedido mínimo (em valor)
 [3] Pedido mínimo (em quantidade)
 [4] Sistema de transporte
 [5] Outro _____

4) O processo de compras está estruturado de que forma?

- [1] Compras normais constantes (com prazos regulares)
 [2] Compras normais inconstantes (sem prazos definidos)
 [3] Compras emergenciais constantes
 [4] Compras emergenciais inconstantes
 [5] Através de contratos de longo prazo
 [6] Utilizam -se dois ou mais dos processos acima

[7] Utilizam -se todos os processos acima

[8] Não existe processo estruturado

5) Como é feito o ressuprimento de estoques na farmácia?

[1] Através de reposição contínua sempre que o estoque atinge o ponto de pedido

[2] Através de reposição periódica, em intervalos de tempos fixos

[3] Através do aproveitamento de ofertas especiais (promoções) dos fornecedores

[4] Conforme as necessidades, de forma regular ou emergencialmente

[5] De outra forma. Qual? _____

6) A farmácia procura manter mais de um fornecedor por tipo de matéria-prima?

[1] Não. Pois mantém política de fidelidade aos fornecedores

[2] Não. Por manter parcerias pré-definidas para categorias de produtos

[3] Sim. Definindo 2 ou 3 fornecedores preferenciais

[4] Sim. Comprando de quem ofertar o melhor preço no momento da compra

[5] Não. Por outro motivo: _____

[6] Sim. Por outro motivo: _____

7) A farmácia mantém algum tipo de relacionamento comercial mais formal com seus fornecedores?

[1] Sim. Através de contratos de consignação de matérias-primas

[2] Sim. Através de contratos de fornecimento exclusivo para determinados itens

[3] Sim. Através de contratos de fornecimento

[4] Sim. Através de outras formas: _____

[5] Não. É informal

8) De que maneira é feito o controle dos estoques de matérias-primas na farmácia?

[1] Pela experiência do comprador

[4] Pela utilização

[2] Através de fichas de prateleira

[5] Através de sistema informatizado

[3] Através de Sistema Manual de fichas

[6] Não existe controle de estoques

9) Com qual frequência é feito o controle dos estoques?

[1] Diariamente

[2] Semanalmente

[3] Quinzenalmente

[4] Mensalmente

[5] Conforme a necessidade

[6] Outra periodicidade. Qual: _____

10) Qual é a área responsável pelo levantamento de estoques de matérias-primas?

[1] Setor de compras [2] Almoxarifado [3] Outro_____

11) Qual é a área responsável pelo controle de estoques de medicamentos?

[1] Setor de compras [2] Almoxarifado [3] Outro_____

12) Qual o tipo de classificação adotado para a armazenagem das matérias-primas em estoques?

- [1] Por tipo de demanda (normal ou irregular)
- [2] Por tipo de aplicação/destinação de uso
- [3] Pelo valor do consumo (em função dos custos, por ex: classificação ABC)
- [4] Pela importância operacional
- [5] Uso interno e uso externo
- [6] Pela sua perecibilidade
- [7] Produtos controlados
- [8] Pela rotatividade dos medicamentos
- [9] Não existe nenhuma classificação
- [10] Outro tipo de classificação. Qual ? _____

13) A farmácia adota algum dos critérios abaixo para classificação das matérias-primas para efeito de controle?

- [1] Classificação pelo valor do custo de aquisição
- [2] Classificação pelo consumo (giro) das matérias-primas
- [3] Classificação relacionando o custo de aquisição e o consumo (giro) das matérias-primas
- [4] Classificação ABC pelo custo de aquisição das matérias-primas
- [5] Classificação ABC pelo consumo (giro) das matérias-primas
- [6] Não adota nenhum tipo de classificação de matérias-primas
- [7] Outro tipo de classificação. Qual? _____

14) Caso a farmácia classifique os medicamentos de alguma das formas acima relacionadas, procura priorizar a compra de que tipo de fornecedor?

- [1] Compra preferencialmente diretamente da indústria
- [2] Compra preferencialmente de distribuidores parceiros
- [3] Compra indiferentemente de indústrias ou de distribuidores

15) Como a farmácia calcula os níveis mínimos de estoques a serem mantidos?

- [1] Não existem cálculos para determinar estoques mínimos
- [2] Através do tempo de reposição (entrega por parte dos fornecedores)
- [3] Pelo custo de manutenção dos estoques
- [4] Relacionando o custo de manutenção com o tempo de reposição

[5] Outra forma. Qual? _____

16) A farmácia mantém estoques para quanto tempo (em dias), por tipo de material?

16-1) Para produtos da classe A (matérias-primas alto giro e alto custo)

- [1] Para períodos de até 07 dias
- [2] Para períodos entre 08 e 14 dias
- [3] Para períodos entre 15 e 21 dias
- [4] Para períodos entre 21 e 30 dias
- [5] Para períodos acima de 30 dias

16-2) Para produtos da classe B (matérias-primas de giro médio e custo médio)

- [1] Para períodos de até 07 dias
- [2] Para períodos entre 08 e 14 dias
- [3] Para períodos entre 15 e 21 dias
- [4] Para períodos entre 21 e 30 dias
- [5] Para períodos acima de 30 dias

16-3) Para produtos da classe C (matérias-primas de baixo giro e baixo custo)

- [1] Para períodos de até 07 dias
- [2] Para períodos entre 08 e 14 dias
- [3] Para períodos entre 15 e 21 dias
- [4] Para períodos entre 21 e 30 dias
- [5] Para períodos acima de 30 dias

17) Existindo algum tipo de diferenciação de fornecedores por tipos de materiais a serem comprados, favor indicar qual a preferência da farmácia no momento de comprar:

17-1) Produtos da classe A (matérias-primas de alto giro e alto custo)

- [1] Compra preferencialmente diretamente da indústria
- [2] Compra preferencialmente de distribuidores parceiros
- [3] Compra indiferentemente de indústrias ou de distribuidores

17-2) Produtos da classe B (matérias-primas de giro médio e custo médio)

- [1] Compra preferencialmente diretamente da indústria
- [2] Compra preferencialmente de distribuidores parceiros
- [3] Compra indiferentemente de indústrias ou de distribuidores

17-3) Produtos da classe C (matérias-primas de baixo giro e custo baixo)

- [1] Compra preferencialmente diretamente da indústria
- [2] Compra preferencialmente de distribuidores parceiros
- [3] Compra indiferentemente de indústrias ou de distribuidores

18) Caso exista algum sistema de troca de informações eletrônicas com o(s) distribuidor(es) que, normalmente, atendem a farmácia, qual o sistema utilizado para esta troca?

- [1] Através da Internet
- [2] Através de sistema da farmácia
- [3] Através de sistema do distribuidor
- [4] Não existe troca eletrônica de informações

19) Qual o grau de preocupação com o intercâmbio de informações que existe entre o fornecedor e a farmácia? (em termos de controle de pedidos, faturamento, cobrança, etc.)

- [1] Alto grau de preocupação
- [2] Grau médio de preocupação
- [3] Baixo grau de preocupação
- [4] Nenhuma preocupação

20) A farmácia já estudou a possibilidade de implantar sistema de controle de estoques totalmente informatizado e interligado com fornecedores para utilização de sistemas de reposição automática de estoques (ECR)?

- [01] Sim, mas o custo foi considerado muito elevado
- [02] Sim, mas não existem fornecedores que queiram interligar-se com a farmácia
- [03] Não existem interesse por parte da farmácia em interligar-se com fornecedores
- [04] Não foi feito nenhum estudo a respeito do assunto

21) A Farmácia já pensou na possibilidade de efetuar compras conjuntas (ou de forma centralizada) com outras farmácias, visando reduzir os custos de aquisição ?

- () Sim
- () Não

22) Existindo a possibilidade de comprar através de uma central de compras qual seria o comportamento da Farmácia ?

- [1] Compraria regularmente
- [2] Compraria esporadicamente
- [3] De acordo com as circunstâncias
- [4] Não participaria da central de compras
- [5] Outro_____

23) A Farmácia acredita que uma central de compras apresenta vantagens em termos de custo de aquisição ?

- [1] Sim, acredito
 [2] Não acredito
 [3] Em alguns casos específicos

24) Existindo interesse em participar de uma central de compras, qual seria a forma ideal de funcionamento para a mesma ?

- [1] Sistema de Cooperativa
 [2] Central de compras virtual
 [3] Central de compras com estrutura física e legal definidas
 [4] Outra. Qual ? _____

24-1) Utilizando a classificação de 1 a 5, quais os fatores de influência na escolha do fornecedor de sua preferência:

[01] () Amplitude da linha de produtos / matérias-primas

[02] () Embalagens mínimas

[03] () Segurança e qualidade das matérias-primas

[04] () Envio de certificados de análise

[05] () Cortesia e profissionalismo no atendimento

[06] () Flexibilidade de negociação

[07] () Preço compatível

[08] () Agilidade na entrega

[09] () Custo de frete

[10] () Acondicionamento para transporte

[11] () Lançamentos atrativos para mercado

[12] () Divulgação de produtos

[13] () Acompanhamento pós-venda

[14] () Origem das matérias-primas (país de produção)

[15] () Assistência técnica

[16] () Condições de pagamento

[17] () Prazo de validade

[18] () Compromissos de melhor continuidade

[19] () Preocupação demonstrada pelo distribuidor para com a situação da farmácia

1	Sem nenhuma influência
2	Pouca influência
3	Indiferente
4	Boa influência
5	Ótima influência

[20] () Outro. Qual ? _____

Nome Legível: _____

Assinatura : _____

APÊNDICE II

TABULAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

DADOS GERAIS DOS RESPONDENTES:

NOME DA FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO / CIDADE (TODOS DO ESTADO DO PARANÁ)

- 1 : RICARDO ROCCO PEREIRA / Maringá
- 2 : LUIZ ANTONIO BINI / Irati
- 3 : MARLENE DE OLIVEIRA / Maringá
- 4 : JOSEFINA MAMPRIM / Londrina
- 5 : VIRGINIA MARQUES / Paranavaí
- 6 : SUHAILA ABOW RAHALME / Umuarama
- 7 : TEREZINHA C. R. HUNGARO / Bandeirantes
- 8 : GILSON LUCIANO DA SILVA / Telêmaco Borba
- 9 : FORMESECA FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO LTDA / Curitiba
- 10 : BELAVERDE FARMÁCIA LTDA / Curitiba
- 11 : MARLON MONTEIRO ARAUJO / Cianorte
- 12 : BOTICA OURO PRETO / Foz do Iguaçu
- 13 : FARMÁCIA CIA DA TERRA / Cornélio Procopio
- 14 : TRAJANO E CIA LTDA / Guarapuava
- 15 : QUINTESSENCIA FARMÁCIA LTDA / Londrina
- 16 : APOFARMA / Apucarana
- 17 : PHARMACOPÉIA PHARM. LTDA / Sertãoópolis
- 18 : APPANEUZA LABORATÓRIO FARMACÊUTICO / Curitiba
- 19 : PHORÁCEA / Londrina
- 20 : A FONTE FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO / Curitiba
- 21 : FLORAGIL DE MANDAGUARI / Mandaguari
- 22 : IRMÃOS BARRICHELO / Campo Largo
- 23 : ALTERNATIVA / Pato Branco
- 24 : BOTICATINGA / Apucarana
- 25 : MEGADERMA / Umuarama
- 26 : CABÊNDULA FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO LTDA / Londrina
- 27 : BOTICATINGA MANIPULAÇÃO LTDA / Apucarana
- 28 : NADIA ABDOL YONES / Paranavaí
- 29 : KS FARMÁCIA LAB. MANIPULAÇÃO LTDA / Toledo
- 30 : PHARMASSONI FARMÁCIA LTDA / Cascavel
- 31 : FARMÁCIA ALECRIM / Curitiba
- 32 : DELLYFARMA FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO LTDA / Curitiba
- 33 : RECEITA EXATA / Curitiba

- 34 : ARCC MANIPULAÇÕES FARMACÊUTICAS / Ponta Grossa
- 35 : BIO CHARMA - SANTOS L MAIOL LTDA / Cianorte
- 36 : CHAMOMILAA / Cascavel
- 37 : ALFAZEMA FARMÁCIA DE MANIPULAÇÃO / Maringá
- 38 : MICENO / Curitiba
- 39 : RESMER VIEIRA LTDA / Maringá
- 40 : FARMÁCIA CALÊNDULA / Londrina
- 41 : SAKAFARMA / Londrina
- 42 : FARMÁCIA SILVA FARMA / Umuarama
- 43 : SALVENA / Curitiba
- 44 : BROCOVAS / Curitiba
- 45 : MELGER E CIA LTDA / Assis Chateaubriand
- 46 : CELIA REGINA PEREIRA / Ponta Grossa
- 47 : MAGNINI JÚNIOR LTDA / Curitiba
- 48 : LEILIANE CRISTINE TESSER / Vitorino
- 49 : JULIANA ARRUDA ROSA / Londrina
- 50 : ALIANDA ALINE ALANO / Cascavel
- 51 : FARMÁCIA ALTERNATIVA LTDA / Pato Branco
- 52 : FLORACELL LABORATÓRIO MANIPULAÇÃO / Curitiba
- 53 : A FLORATAÍ / Curitiba
- 54 : RICARDO KASIKAWA / Loanda
- 55 : FARMÁCIA VENTURA LTDA / Curitiba
- 56 : SARAFARMA DE LONDRINA LTDA / Londrina
- 57 : ANA ALICE FERRAZ VIEIRA / Cascavel
- 58 : MULTIBIO LTDA / Cambé
- 59 : RESMER VIEIRA LTDA / Maringá
- 60 : FARMÁCIA FARMA BIN LTDA / Irati
- 61 : TATIANA PULS / Londrina
- 62 : EXTRATUS FARMÁCIA MANIPULAÇÃO / Umuarama
- 63 : MOACIR DA SILVA / Toledo
- 64 : FARMÁCIA DAS FÓRMULAS / Francisco Beltrão

APÊNDICE III

Tabulação das Respostas ao Instrumento de Pesquisa

1 - Em que nível da estrutura farmacêutico encontra-se a área de gestão de materiais?

Estrutura	No. cit.	Freq.
Diretoria	23	35,94%
Gerência	12	18,75%
Seção/Setor	27	42,19%
Não existe uma área específica	2	3,13%
TOTAL OBS.	64	100%

2 - Qual o espaço físico destinado especificamente para a armazenagem de matérias-primas?

espaço físico	No. cit.	Freq.
De 0 a 5	15	23,44%
De 5 a 10	45	70,31%
De 10 a 15	1	1,56%
De 15 a 20	3	4,69%
Acima de 20	0	0,00%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 1,88 Desvio-padrão= 0,65

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (De 0 a 5) a 5 (Acima de 20).

3 - Existe alguma dificuldade no processo de aquisição de matéria-prima?

dificuldade	No. cit.	Freq.
SIM	56	87,50%
NÃO	8	12,50%
TOTAL OBS.	64	100%

Caso positivo indique a mais importante:

dificuldade 1	No. cit.	Freq.
Não-resposta	8	12,50%
Custo de aquisição	10	15,63%
Pedido mínimo (em valor)	12	18,75%
Pedido mínimo (em quantidade)	33	51,56%
Sistema de transporte	0	0,00%
Outro	1	1,56%
TOTAL OBS.	64	100%

4 - O processo de compras está estruturado de que forma? (assinale os mais comuns)

processo de compras	No. cit.	Freq.
Compras normais constantes (com prazos regulares)	37	57,81%
Compras normais inconstantes (sem prazos definidos)	11	17,19%
Compras emergenciais constantes	11	17,19%
Compras emergenciais inconstantes	20	31,25%
Através de contratos de longo prazo	1	1,56%
Não existe processo estruturado	4	6,25%
TOTAL OBS.	64	

O número de citações é superior ao número de observações devido às respostas múltiplas (6 no máximo).

5 - Como é feito o ressuprimento de estoques na farmácia?

ressuprimento	No. cit.	Freq.
Através de reposição contínua sempre que o estoque atinge o ponto de	47	73,44%
Através de reposição periódica, em intervalos de tempos fixos	4	6,25%
Através do aproveitamento de ofertas especiais (promoções) dos	3	4,69%
Conforme as necessidades, de forma regular ou emergencialmente	10	15,63%
Outros	0	0,00%
TOTAL OBS.	64	100%

6 - A farmácia procura manter mais de um fornecedor por tipo de matéria-prima?

fornecedor	No. cit.	Freq.
Não. Pois mantém política de fidelidade aos fornecedores	16	25,00%
Não. Por manter parcerias pré-definidas para categorias de produtos	8	12,50%
Sim. Definindo 2 ou 3 fornecedores preferenciais	32	50,00%
Sim. Comprando de quem ofertar o melhor preço no momento da	5	7,81%
Não. Por outro motivo	0	0,00%
Sim. Por outro motivo.	3	4,69%
TOTAL OBS.	64	100%

7 - A farmácia mantém algum relacionamento comercial mais formal com seus fornecedores?

Relacionamento comercial	No. cit.	Freq.
Sim. Através de contratos de consignação de matérias-primas	7	10,94%
Sim. Através de contratos de fornecimento exclusivo para	2	3,13%
Sim. Através de contratos de fornecimento	6	9,38%
Não. É informal	49	76,56%
Sim. De outra forma	0	0,00%
TOTAL OBS.	64	100%

8 - De que maneira é feito o controle dos estoques de matérias-primas na farmácia?

controle	No. cit.	Freq.
Visual nos frascos	27	42,19%
Através de fichas de prateleira	7	10,94%
Através de Sistema Manual de fichas	9	14,06%
Pela utilização	7	10,94%
Através de sistema informatizado	12	18,75%
Não existe controle de estoques	2	3,13%
TOTAL OBS.	64	100%

9 - Com qual frequência é feito o controle de estoques?

Frequência de controle	No. cit.	Freq.
Diariamente	33	51,56%
Semanalmente	24	37,50%
Quinzenalmente	2	3,13%
Mensalmente	1	1,56%
Conforme a necessidade	4	6,25%
Outra Periodicidade	0	0,00%
TOTAL OBS.	64	100%

10 - Qual é a área responsável pelo levantamento de estoques de matérias-primas?

respons. estoque	No. cit.	Freq.
Setor de compras	45	70,31%
Almoxarifado	1	1,56%
Outro	18	28,13%
TOTAL OBS.	64	100%

11 - Qual é a área responsável pelo controle de estoques de medicamentos?

respons medicamentos	No. cit.	Freq.
Setor de compras	44	68,75%
Almoxarifado	1	1,56%
Outro	19	29,69%
TOTAL OBS.	64	100%

12 - Como a farmácia calcula os níveis mínimos de estoques a serem mantidos?

nível estoque	No. cit.	Freq.
Não existem cálculos para determinar estoques mínimos	30	46,88%
Através do tempo de reposição (entrega por parte dos fornecedores)	14	21,88%
Pelo custo de manutenção dos estoques	7	10,94%
Relacionando o custo de manutenção com o tempo de reposição	13	20,31%
Outra forma	0	0,00%
TOTAL OBS.	64	100%

13 - A farmácia adota algum dos critérios abaixo para classificação das matérias-primas para efeito de controle?

Class matéria	No. cit.	Freq.
Não-resposta	1	1,56%
Classificação pelo valor do custo de aquisição	3	4,69%
Classificação pelo consumo (giro) das matérias-primas	6	9,38%
Classificação relacionando o custo de aquisição e o consumo (giro) das matérias-primas	44	68,75%
Classificação ABC pelo custo de aquisição das matérias-primas	1	1,56%
Classificação ABC pelo consumo (giro) das matérias-primas	0	0,00%
Não adota nenhum tipo de classificação de matérias-primas	3	4,69%
Outro tipo de classificação	1	1,56%
Não adota nenhum tipo de classificação para efeito de controle	5	7,81%
TOTAL OBS.	64	100%

14 - Caso a farmácia classifique os medicamentos de alguma das formas acima relacionadas, procura priorizar a compra de que tipo de fornecedor?

prioridade	No. cit.	Freq.
Não-resposta	4	6,25%
Compra preferencialmente diretamente da indústria	5	7,81%
Compra preferencialmente de distribuidores parceiros	29	45,31%
Compra indiferentemente de indústrias ou de distribuidores	26	40,63%
TOTAL OBS.	64	100%

15 - Qual o tipo de classificação adotado para a armazenagem das matérias-primas em estoques?

armazenagem	No. cit.	Freq.
Por tipo de demanda (normal ou irregular)	11	17,19%
Por tipo de aplicação/destinação de uso	6	9,38%
Pelo valor do consumo (em função dos custos, por ex: classificação ABC)	4	6,25%
Pela importância operacional	8	12,50%
Uso interno e uso externo	22	34,38%
Pela sua perecibilidade	2	3,13%
Produtos controlados	6	9,38%
Pela rotatividade dos medicamentos	2	3,13%
Não existe nenhuma classificação	2	3,13%
Outro tipo de classificação	1	1,56%
TOTAL OBS.	64	100%

16 – A farmácia mantém estoques para quanto tempo (dias), por tipo de material?

16.1 - A farmácia mantém estoques para quanto tempo (em dias), por tipo de material para produtos da classe A (matérias-primas alto giro e alto custo)?

Classe A	No. cit.	Freq.
Não-resposta	1	1,56%
Para períodos de até 07 dias	0	0,00%
Para períodos entre 08 e 14 dias	0	0,00%
Para períodos entre 15 e 21 dias	5	7,81%
Para períodos entre 22 e 30 dias	37	57,81%
Para períodos acima de 30 dias	21	32,81%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 4,25 Desvio-padrão= 0,59

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Para períodos de até 07 dias) a 5 (Para períodos acima de 30 dias). A média e o desvio-padrão são calculados sem computar as não-respostas.

16.2 - A farmácia mantém estoques para quanto tempo (em dias), por tipo de material para produtos da classe B (matérias-primas giro médio e custo médio)?

Classe B	No. cit.	Freq.
Não-resposta	1	1,56%
Para períodos de até 07 dias	0	0,00%
Para períodos entre 08 e 14 dias	0	0,00%
Para períodos entre 15 e 21 dias	5	7,81%
Para períodos entre 22 e 30 dias	23	35,94%
Para períodos acima de 30 dias	35	54,69%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 4,48 Desvio-padrão= 0,64

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Para períodos de até 07 dias) a 5 (Para períodos acima de 30 dias). A média e o desvio-padrão são calculados sem computar as não-respostas.

16.3 - A farmácia mantém estoques para quanto tempo (em dias), por tipo de material para produtos da classe C (matérias-primas baixo giro e baixo custo)?

Classe C	No. cit.	Freq.
Não-resposta	1	1,56%
Para períodos de até 07 dias	0	0,00%
Para períodos entre 08 e 14 dias	0	0,00%
Para períodos entre 15 e 21 dias	7	10,94%
Para períodos entre 22 e 30 dias	20	31,25%
Para períodos acima de 30 dias	36	56,25%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 4,46 Desvio-padrão= 0,69

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Para períodos de até 07 dias) a 5 (Para períodos acima de 30 dias). A média e o desvio-padrão são calculados sem computar as não-respostas.

17.1 - Favor indicar qual a preferência da farmácia no momento de comprar produtos da classe A (matérias-primas de alto giro e alto custo)

Classe A compra	No. cit.	Freq.
Não-resposta	2	3,13%
Compra preferencialmente diretamente da indústria	1	1,56%
Compra preferencialmente de distribuidores parceiros	22	34,38%
Compra indiferentemente de indústrias ou de distribuidores	39	60,94%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 2,61 Desvio-padrão= 0,52

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Compra preferencialmente diretamente da indústria) a 3 (Compra indiferentemente de indústrias ou de distribuidores).

A média e o desvio-padrão são calculados sem computar as não-respostas.

17.2 - Favor indicar qual a preferência da farmácia no momento de comprar produtos da classe B (matérias-primas de giro médio e custo médio)

Classe B compra	No. cit.	Freq.
Não-resposta	2	3,13%
Compra preferencialmente diretamente da indústria	0	0,00%
Compra preferencialmente de distribuidores parceiros	32	50,00%
Compra indiferentemente de indústrias ou de distribuidores	30	46,88%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 2,48 Desvio-padrão= 0,50

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Compra preferencialmente diretamente da indústria) a 3 (Compra indiferentemente de indústrias ou de distribuidores).

A média e o desvio-padrão são calculados sem computar as não-respostas.

17.3 - Favor indicar qual a preferência da farmácia no momento de comprar produtos da classe C (matérias-primas de baixo giro e baixo custo)

Classe C compra	No. cit.	Freq.
Não-resposta	2	3,13%
Compra preferencialmente diretamente da indústria	0	0,00%
Compra preferencialmente de distribuidores parceiros	33	51,56%
Compra indiferentemente de indústrias ou de distribuidores	29	45,31%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 2,47 Desvio-padrão= 0,50

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Compra preferencialmente diretamente da indústria) a 3 (Compra indiferentemente de indústrias ou de distribuidores).

A média e o desvio-padrão são calculados sem computar as não-respostas.

18 Caso exista algum sistema de troca de informações eletrônicas com o(s) distribuidor(es) que, normalmente, atendem a farmácia, qual o sistema utilizado para esta troca?

Informações fornecedor	No. cit.	Freq.
Através da Internet	15	23,44%
Através de sistema da farmácia	5	7,81%
Através de sistema do distribuidor	18	28,13%
Não existe troca eletrônica de informações	26	40,63%
TOTAL OBS.	64	100%

19 - Qual o grau de preocupação com o intercâmbio de informações que existe entre o fornecedor e a farmácia? (em termos de controle de pedidos, faturamento, cobrança, etc)

intercâmbio info	No. cit.	Freq.
Não-resposta	1	1,56%
Alto grau de preocupação	41	64,06%
Grau médio de preocupação	17	26,56%
Baixo grau de preocupação	0	0,00%
Nenhuma preocupação	5	7,81%
TOTAL OBS.	64	100%

20 - A farmácia pensa em implantar sistema de controle de estoque informatizado e interligado com fornecedores para utilização de sistemas de reposição de estoques via Internet ou telefone?

sistema fornec	No. cit.	Freq.
Não-resposta	1	1,56%
Sim, mas o custo foi considerado muito elevado	12	18,75%
Sim, mas não existem fornecedores que queiram interligar-se com a farmácia	1	1,56%
Não existem interesse por parte da farmácia em interligar-se com fornecedores	3	4,69%
Não foi feito nenhum estudo a respeito do assunto	47	73,44%
TOTAL OBS.	64	100%

21 - A farmácia já pensou na possibilidade de efetuar compras conjuntas (ou de forma centralizada) com outras farmácias, visando reduzir os custos de aquisição?

compra conjunta	No. cit.	Freq.
SIM	21	32,81%
NÃO	43	67,19%
TOTAL OBS.	64	100%

22 - Existindo a possibilidade de comprar através de uma central de compras, qual seria o comportamento da Farmácia?

Comportamento	No. cit.	Freq.
Compraria regularmente	20	31,25%
Compraria esporadicamente	2	3,13%
De acordo com as circunstâncias	28	43,75%
Não participaria da central de compras	14	21,88%
Outro	0	0,00%
TOTAL OBS.	64	100%

23 - A farmácia acredita que uma central de compras apresenta vantagens em termos de custo de aquisição?

Vantagens	No. cit.	Freq.
Sim, acredito	24	37,50%
Não acredito	13	20,31%
Em alguns casos específicos	27	42,19%
TOTAL OBS.	64	100%

24 - Existindo interesse em participar de uma central de compras, qual seria a forma ideal de funcionamento para a mesma?

Funcionamento	No. cit.	Freq.
Não-resposta	11	17,19%
Sistema de Cooperativa	18	28,13%
Central de compras virtual	7	10,94%
Central de compras com estrutura física e legal definidas	28	43,75%
Outra	0	0,00%
TOTAL OBS.	64	100%

25 - Utilizando a classificação de 1 a 5, quais os fatores de influência na escolha do fornecedor de sua preferência:

a) Amplitude da linha de produtos/matérias-primas

escolha fornec	No. Cit.	Freq.
Sem nenhuma influência	0	0,00%
Pouca influência	3	4,69%
Indiferente	8	12,50%
Boa influência	30	46,88%
Ótima influência	23	35,94%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 4,14 Desvio-padrão= 0,81

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Sem nenhuma influência) a 5 (Ótima influência).

b) Embalagens mínimas

escolha fornec1	No. Cit.	Freq.
Sem nenhuma influência	0	0,00%
Pouca influência	2	3,13%
Indiferente	4	6,25%
Boa influência	31	48,44%
Ótima influência	27	42,19%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 4,30 Desvio-padrão= 0,731

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Sem nenhuma influência) a 5 (Ótima influência).

c) Segurança e qualidade das matérias-primas

escolha fornec2	No. Cit.	Freq.
Sem nenhuma influência	0	0,00%
Pouca influência	0	0,00%
Indiferente	1	1,56%
Boa influência	13	20,31%
Ótima influência	50	78,13%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 4,77 Desvio-padrão= 0,46

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Sem nenhuma influência) a 5 (Ótima influência).

d)Envio de certificados de análise

escolha fornec3	No. cit.	Freq.
Sem nenhuma influência	0	0,00%
Pouca influência	0	0,00%
Indiferente	1	1,56%
Boa influência	21	32,81%
Ótima influência	42	65,63%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 4,64 Desvio-padrão= 0,52

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Sem nenhuma influência) a 5 (Ótima influência).

e)Cortesia e profissionalismo no atendimento

escolha fornec4	No. Cit.	Freq.
Sem nenhuma influência	0	0,00%
Pouca influência	0	0,00%
Indiferente	0	0,00%
Boa influência	26	40,63%
Ótima influência	38	59,38%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 4,59 Desvio-padrão= 0,50

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Sem nenhuma influência) a 5 (Ótima influência).

f)Flexibilidade de negociação

escolha fornec5	No. cit.	Freq.
Sem nenhuma influência	0	0,00%
Pouca influência	0	0,00%
Indiferente	3	4,69%
Boa influência	21	32,81%
Ótima influência	40	62,50%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 4,58 Desvio-padrão= 0,59

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Sem nenhuma influência) a 5 (Ótima influência).

g)Preço compatível

escolha fornec6	No. cit.	Freq.
Sem nenhuma influência	0	0,00%
Pouca influência	1	1,56%
Indiferente	4	6,25%
Boa influência	22	34,38%
Ótima influência	37	57,81%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 4,48 Desvio-padrão= 0,69

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Sem nenhuma influência) a 5 (Ótima influência).

h)Agilidade na entrega

escolha fornec7	No. cit.	Freq.
Sem nenhuma influência	0	0,00%
Pouca influência	2	3,13%
Indiferente	3	4,69%
Boa influência	16	25,00%
Ótima influência	43	67,19%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 4,56 Desvio-padrão= 0,73

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Sem nenhuma influência) a 5 (Ótima influência).

i)Custo de frete

escolha fornec7	No. cit.	Freq.
Sem nenhuma influência	0	0,00%
Pouca influência	2	3,13%
Indiferente	4	6,25%
Boa influência	22	34,38%
Ótima influência	36	56,25%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 4,44 Desvio-padrão= 0,75

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Sem nenhuma influência) a 5 (Ótima influência).

j)Acondicionamento para transporte

escolha fornec8	No. cit.	Freq.
Sem nenhuma influência	0	0,00%
Pouca influência	2	3,13%
Indiferente	3	4,69%
Boa influência	24	37,50%
Ótima influência	35	54,69%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 4,44 Desvio-padrão= 0,73

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Sem nenhuma influência) a 5 (Ótima influência).

l) Lançamentos atrativos para mercado

escolha fornec9	No. cit.	Freq.
Sem nenhuma influência	0	0,00%
Pouca influência	2	3,13%
Indiferente	16	25,00%
Boa influência	29	45,31%
Ótima influência	17	26,56%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 3,95 Desvio-padrão= 0,819

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Sem nenhuma influência) a 5 (Ótima influência).

m)Divulgação de produtos

escolha fornec10	No. cit.	Freq.
Sem nenhuma influência	0	0,00%
Pouca influência	2	3,13%
Indiferente	24	37,50%
Boa influência	21	32,81%
Ótima influência	17	26,56%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 3,83 Desvio-padrão= 0,86

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Sem nenhuma influência) a 5 (Ótima influência).

n) Acompanhamento pós-venda

escolha fornec11	No. cit.	Freq.
Sem nenhuma influência	0	0,00%
Pouca influência	2	3,13%
Indiferente	10	15,63%
Boa influência	21	32,81%
Ótima influência	31	48,44%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 4,27 Desvio-padrão= 0,84

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Sem nenhuma influência) a 5 (Ótima influência).

o) Origem das matérias-primas (país de produção)

escolha fornec12	No. cit.	Freq.
Sem nenhuma influência	0	0,00%
Pouca influência	1	1,56%
Indiferente	13	20,31%
Boa influência	20	31,25%
Ótima influência	30	46,88%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 4,23 Desvio-padrão= 0,83

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Sem nenhuma influência) a 5 (Ótima influência).

p) Assistência técnica

escolha fornec13	No. cit.	Freq.
Sem nenhuma influência	0	0,00%
Pouca influência	3	4,69%
Indiferente	3	4,69%
Boa influência	18	28,13%
Ótima influência	40	62,50%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 4,48 Desvio-padrão= 0,80

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Sem nenhuma influência) a 5 (Ótima influência).

q) Condições de pagamento

escolha fornec14	No. cit.	Freq.
Sem nenhuma influência	0	0,00%
Pouca influência	6	9,38%
Indiferente	3	4,69%
Boa influência	21	32,81%
Ótima influência	34	53,13%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 4,30 Desvio-padrão= 0,94

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Sem nenhuma influência) a 5 (Ótima influência).

r) Prazo de validade

escolha fornec15	No. cit.	Freq.
Sem nenhuma influência	0	0,00%
Pouca influência	2	3,13%
Indiferente	5	7,81%
Boa influência	18	28,13%
Ótima influência	39	60,94%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 4,47 Desvio-padrão= 0,78

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Sem nenhuma influência) a 5 (Ótima influência).

s) Compromissos de melhoria contínua

escolha fornec16	No. cit.	Freq.
Sem nenhuma influência	0	0,00%
Pouca influência	2	3,13%
Indiferente	9	14,06%
Boa influência	20	31,25%
Ótima influência	33	51,56%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 4,31 Desvio-padrão= 0,839

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Sem nenhuma influência) a 5 (Ótima influência).

t) Preocupação demonstrada pelo distribuidor para com a situação da farmácia

escolha fornec17	No. cit.	Freq.
Sem nenhuma influência	0	0,00%
Pouca influência	3	4,69%
Indiferente	11	17,19%
Boa influência	25	39,06%
Ótima influência	25	39,06%
TOTAL OBS.	64	100%

Média= 4,13 Desvio-padrão= 0,86

A questão é a resposta única sobre uma escala. Os parâmetros são estabelecidos sobre uma notação de 1 (Sem nenhuma influência) a 5 (Ótima influência).